PEDRO HENRIQUE BULLA

ALTERNATIVA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UM BANCO DE VAREJO EM UMA ECONOMIA DE *HUBS* E *FINTECHS*

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2018

PEDRO HENRIQUE BULLA

ALTERNATIVA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UM BANCO DE VAREJO EM UMA ECONOMIA DE *HUBS* E *FINTECHS*

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador:
Professor Dr. Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Bulla, Pedro Henrique

Alternativa de posicionamento estratégico de um banco de varejo em uma economia de hubs e fintechs / P. H. Bulla -- São Paulo, 2018.

134 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão Estratégica 2.Banco de Varejo 3.Fintechs 4.Negócios Plataforma I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico a Deus, pela dádiva da vida e pela saúde e disposição que me foram dados ao longo deste ano de pesquisa e a Santo Antônio de Sant'Ana Galvão, padroeiro dos engenheiros e a quem recorri em muitos momentos de minha graduação.

Aos meus pais, Jurandir Bulla e Margareth Aparecida Christianini Bulla, que sempre me deram suporte, carinho, atenção e compreensão, sendo exemplos de dedicação e respeito, verdadeiros pilares de minha vida.

Também aos meus irmãos e à Ana Vitória Sousa Queiróz, pessoas que pude contar ao longo da trajetória desse trabalho e de minha vida politécnica, reconhecendo o esforço necessário até chegar este momento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os colaboradores do Itaú Unibanco que permitiram uma troca de conhecimento contínua e muito produtiva, entendendo a vontade de me aprofundar nas principais questões impeditivas para o crescimento da empresa e o compartilhamento de pensamentos próprios a respeito da cultura e modelo operacional organizacional.

Agradeço ainda a meus superiores por permitirem a realização deste trabalho em nossa instituição e pela confiança e liberdade que recebi para desempenhar o meu papel dentro do Itaú Unibanco, permitindo um aprendizado com base em *feedback* direto e recorrente, sejam verbais ou por resultados obtidos (positivos ou negativos).

Gostaria também de agradecer meu orientador, Professor Dr. Fernando José Barbin Laurindo, pela paciência e pelos ensinamentos que foram repassados, esperando que este trabalho esteja à altura de vossa orientação.

“Se a meta principal de um capitão fosse preservar o seu barco, ele o conservaria no porto para sempre.”

São Tomás de Aquino

RESUMO

A presente monografia possui como objetivo a proposição de uma alternativa de posicionamento estratégico de um grande banco de varejo tradicional frente ao avanço de empresas *hubs* e *fintechs*, os quais acabam por ocasionar na indústria a compartimentalização do valor, comoditização de produtos e serviços bancários, além da diminuição do tempo de adoção de novas tecnologias e inovações no setor, exigindo maior flexibilidade e adaptabilidade por parte das empresas tradicionais. Ainda, com o avanço da tecnologia e oportunidades globais de acesso ao capital, as barreiras de entrada acabam por cair por terra. Para essa análise, realizaram-se pesquisas bibliográficas e conversas a respeito do *modus operandi* das *fintechs* e de empresas que atuam com base em negócios plataforma, além da vivência e conversas internas dentro do Itaú Unibanco na área de canais digitais do banco de varejo pessoa física, atuando como estagiário e analista de negócios digitais durante o período de confecção da presente monografia, possibilitando, assim, maior riqueza nas considerações a partir da experiência e do contato contínuo com a estratégia e movimentos da organização.

Palavras-chave: Negócios Plataforma; *Fintechs*; Banco de Varejo

ABSTRACT

The current monography has as objective a propose of a strategic positioning alternative of a large traditional bank in the face of the advance of hubs organizations and fintechs, which in turn causes the compartmentalization of the value in the industry, the commoditization of banking products and services, reduction of the time of adoption of new technologies and innovations in the sector, demanding greater flexibility and adaptability by the incumbents. Therefore, with the advancement of technology and global opportunities for access to capital, entry barriers eventually fall to the ground. For this analysis, bibliographical researches and conversations about the modus operandi of fintechs and companies that operate based on platform business, as well as the experience and internal conversations within Itaú Unibanco in the area of digital channels of the retail banking, working as intern and digital business analyst during the period of preparation of the monography, thus allowing greater wealth in the considerations from the experience and continuous contact with the strategy and movements of the organization.

Keywords: Platform Business; FinTechs; Retail Banking

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Progressão do valor econômico (Fonte: adaptado de PINE, 2004)..... 17
Figura 2 – Analogia da Ampulheta para a perspectiva do zoom longo (Fonte: adaptado de JOHNSON, 2010) .. 24
Figura 3 – Modelo holístico detalhados no âmbito da estratégia competitiva (Fonte: CARVALHO & LAURINDO, 2010)..... 26
Figura 4 – As Cinco Forças de Porter e as Pressões Exercidas (Fonte: adaptado de CARVALHO & LAURINDO, 2010)..... 27
Figura 5 – Dimensões e dinâmicas da estratégia (Fonte: adaptado de FRÉY, 2006) 30
Figura 6 – SWOT e Grupos Estratégicos (Fonte: adaptado de CARVALHO & LAURINDO, 2010)..... 33
Figura 7 – Estilos Estratégicos (Fonte: adaptado de REEVES et al, 2014)..... 35
Figura 8 – Estratégidas Genéricas (Fonte: adaptado de CARVALHO & LAURINDO, 2010)..... 36
Figura 9 – Posicionamento da Cultura Organizacional. (Fonte: adaptado de GROYSBERG et al, 2018)..... 37
Figura 10 – Matriz de Análise de Valor (Fonte:adaptado de KIM & MAUBORGNE, 2005) 41
Figura 11 – APIS Públicas de 2005 a 2017 (Fonte: adaptado de SANTOS, 2017)..... 47
Figura 12 – Cadeia de Valor de APIs (Fonte: adaptado de JACOBSON et al, 2012)..... 48
Figura 13 – Modelos de Negócios de APIs existentes em 2013 (Fonte: adaptado de MUSSER, 2018) 49
Figura 14 – Guia para escolha de estratégia de adoção de API (Fonte: adaptado de BOYD, 2017)..... 50
Figura 15 - Portal do desenvolvedor da Mastercard (Fonte: developer.mastercard.com, 2018) 51
Figura 16 - Landing page do portal do desenvolvedor do Banco do Brasil (Fonte: developers.bb.com.br, 2018) 51
Figura 17 - Distribuição global de modelos de negócios de *fintechs* (Fonte: elaborado pelo autor a partir de BigPicture, 2018)..... 53
Figura 18 - Número de novas fintechs de 2008 a 2017 (Fonte: adaptado de Deloitte, Fintech by the numbers, 2017) 54
Figura 19 – Ditribuição e concentração de *fintechs* no mundo (Fonte: adaptado de BigPicture, 2018)..... 54
Figura 20 - Atividade global de fusões e aquisições de *fintechs* (Fonte: adaptado de The Pulse of Fintech - KPMG, 2018)..... 55
Figura 21 – Índice de potencial de inovações de ruptura (Fonte: adaptado de ABBOSH, 2018)..... 57
Figura 22- Desempenho brasileiro na competitividade global regional e em relação à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (Fonte: Adaptado de AUDI et al, 2018)..... 58
Figura 23 – Desempenho se brasileira em fatores de inovação e sofisticação (Fonte: adaptado de AUDI et al, 2018) 60
Figura 24 - Curva do PIB brasileiro de 1962 a 2017 (Fonte: Banco Mundial, 2018)..... 61
Figura 25 - Evolução do Índice de Basileia no Brasil (Fonte: BACEN, 2018) 62
Figura 26 - Composição dos investimentos em tecnologia por setores no Brasil e no mundo em 2017 (Fonte: adaptado de PORTUGAL, 2018)..... 62
Figura 27 – Investimentos e despesas em Tecnologia de 2014 a 2017 (Fonte:adaptado de PORTUGAL,2018).. 63
Figura 28 - Atuação de *fintechs* no Brasil (Fonte: Adaptado de FintechLab Radar, 2018)..... 63
Figura 29 – Rentabilidade setorial sobre patrimônio líquido de acordo com a Valor 1000 da Valor Econômico - 2005 A 2016 (Fonte: adaptado de PORTUGAL, 2018)..... 64
Figura 30 – Sistema Financeiro Nacional (Fonte:adaptado de Banco Central do Brasil)..... 66

Figura 31 - Forças de Porter para o setor financeiro atual (Fonte: elaborado pelo autor) 67
Figura 32 – Número de Transações em Canais Digitais (Fonte: adaptado de PORTUGAL, 2018))..... 70
Figura 33 - Experiência e comportamento do cliente brasileiro (Fonte: adaptado de Bain & Company, 2015) ... 71
Figura 34 - Números do Itau Unibanco (Fonte: Itaú Unibanco Holding S.a - Ciclo APIMEC, 2018)..... 72
Figura 35 – Índice de reclamação para os cinco maiores bancos brasileiros (Fonte: elaborado pelo autor utilizando base de dados do BACEN) 75
Figura 36 – Índice de reclmaçaões no site Reclame Aqui dos cinco maiores bancos brasileiros comparados a *fintechs* (Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Reclame Aqui, 02 de setembro de 2018)..... 76
Figura 37 – *Dashboard* de reclamações dos cinco principais bancos brasileiros (Fonte: Elaborado pelo autor com base no Reclame Aqui, 02 de setembro de 2018) 77
Figura 38 - Distribuição de Receita (Produto Bancário) e Criação de valor por canal (Fonte: Adaptado de Ciclo APIMEC 2018, Itaú Unibano Holding S.A.) 81
Figura 39 – NPS Competitivo do Itaú Unibanco frente a concorrentes tradicionais (Fonte: Adaptado de ciclo APIMEC 2018, Itaú Unibanco Holding S.A.) 84
Figura 40 – Análise SWOT para a organização objeto de estudo (Fonte: laborado pelo autor)..... 88
Figura 41 – Estilo Estratégico (Fonte: Elaborado pelo autor) 89
Figura 42 – Pesquisa exploratório de cultura organizacional em canais digitais (fonte: Elaborado pelo autor) ... 90
Figura 43 - Estrutura organizacional do Itau Unibanco, com enfoque para varejo e tecnologia (Fonte: Elaborado pelo autor)..... 91
Figura 44 - Canvas estratégico para o cenário abordado (Fonte: Elaborado pelo autor) 94
Figura 45 - Diagrama de afinidades dos problemas levantados (Fonte: elaborado pelo autor) 99
Figura 46 - Solução das 3 caixas de govindarajan aplicada para o Itaú Unibanco (Fonte: elaborado pelo autor)100
Figura 47 - Mapa estratégico para a proposta de solução (Fonte: Elaborado pelo autor)..... 102
Figura 48 - Canvas de modelo de negócios para a área proposta (Fonte: Elaborado pelo autor) 104
Figura 49 - Cronograma para implantação da solução proposta (Fonte: Elaborado pelo autor) 109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Prós e contras dos estilos de cultura (Fonte: adaptado de GROYSBERG et al, 2018) 39
Quadro 2 - Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar (Fonte: adaptado de KIM & MAUBORGNE, 2005) 42
Quadro 3 – Papéis em um time de API (Fonte: adaptado de JACOBSON et al, 2012) 52
Quadro 4 – Frentes estratégicas do Itaú Unibanco (Fonte: Elaborado pelo autor) 74
Quadro 5 - Critérios Relevantes de Interpretação para a solução proposta (Fonte: Elaborado pelo autor) 106
Quadro 6 - Atribuição de tarefas de acordo com especialidades e níveis hierárquicos (Fonte: Elaborado pelo autor) 110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores mais problemáticos para se fazer negócios no Brasil (Fonte:adaptado de AUDI et al,2018) .. 59
Tabela 2 - Perfil de consumidores de produtos e serviços bancários (Fonte: adaptado de Accenture, 2017)..... 69
Tabela 3 - Notas nas lojas de aplicativos mobile (Fonte: Elaborado pelo autor)..... 83
Tabela 4 – Avaliação de desempenho do conselho administrativo e diretoria (Fonte: adaptado de relatório anual consolidado, Itaú Unibanco, 2017) 92
Tabela 5 – Matriz GUT para os problemas elencados (Fonte: Elaborado pelo autor)..... 98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

API	*Application Programming Interface* (Interface de programação de aplicação)
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Invesitmentos do Mercado de Capitais
Apps	Aplicativos
ATM	*Automated Teller Machine* (caixa eletrônico)
BACEN/BCB	Banco Central do Brasil
BRICS	Conjunto econômico de países emergentes (Brasil, Rússica, Índia, China e África do Sul)
BSB	*Balanced Scorecard*
B2C	*Business to consumer*
CADE	Conselho Administrativo de Desefesa Econômica
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVI	Ciclo de Vida de Iniciativas
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
GAFA	Google, Apple, Facebook e Amazon
GUT	Gravidade, Urgência, Tendência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JSON	*JavaScript Object Notation* (Notação de Objeto JavaScript)
KPI	*Key Performance Indicator*
MBI	*Multi Channel Business Integration* (Integração de Negócios Multicanal)
MIT	*Massachusetts Institute of Technology*

MVP	*Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável)*
NPS	*Net Promoter Score* (Pontuação Líquida do Promotor)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
PSPO	*Professional Scrum Product Owner*
REST	*Representational State Transfer* (Transferência de Estado Representacional)
RGO	Resultado Gerencial Operacional
ROE	*Return on Equity* (Retorno sobre o Patrimônio)
ROI	*R*eturn on Investment (Retorno sobre o Investimento)
SaaS	*Software as a Service* (*Software* como um Serviço)
SAFe	*Scaled Agile Framework* - Estrutura Ágil Escalonada
SFN	Sistema Financeiro Nacional
Susep	Superintendência de Seguros Privados
SWOT	*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
UX	*User Experience* (Experiência do Usuário)
VPL	Valor Presente Líquido
XML	*Extensible Markup Language* (Linguagem de Marcação Extensível)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16
1.1 A EMPRESA E O ESTAGIO 19
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO 21
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO 22
1.4 METODOLOGIA 23
2. REVISAO BIBLIOGRAFICA 24
2.1 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA 24
2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA 27
2.2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER 27
2.2.2 DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA E GRUPOS ESTRATÉGICOS 30
2.2.3 ANÁLISE SWOT 33
2.3 ABORDAGEM ESTRATÉGICA E CULTURA ORGANIZACIONAL 33
2.4 INOVAÇÃ O DE VALOR 40
2.5 UMA ECONOMIA DE *FINTECHS* E *HUBS* 43
2.5.1 *FINTECHS* 43
2.5.2 EMPRESAS *HUB* E NEGÓCIOS PLATAFORMA 44
2.5.3 CONSTRUÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS DIGITAIS 46
3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE 53
3.1 AVANÇO DA TECNOLOGIA NO SETOR FINANCEIRO MUNDIAL 53
3.2 O CENÁRIO BRASILEIRO 58
3.2.1 CONTEXTO BRASILEIRO NO SETOR BANCÁRIO 61
3.3 MODIFICAÇÃO NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE 68
3.4 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DO ITAÚ UNIBANCO 72
3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA 72
3.4.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA 73
3.4.3 REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS 85
3.4.4 ANÁLISE SWOT 87
3.4.5 ESTILO ESTRATÉGICO E CULTURA 89
3.4.6 SISTEMAS LEGADOS E PROJETOS DE TI 92
3.4.7 PROBLEMAS CONSIDERADOS 94
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO 100
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 112
REFERÊNCIAS 114
APÊNDICE A 120

1. INTRODUÇÃO

Há doze anos atrás empresas de petróleo e energia eram as seis empresas mais valiosas de todo o mundo, porém, em 2016, a lista passou a ser dominada por companhias como Alibaba, Tecent, Alphabet, Facebook, Amazon, Apple e Microsoft. São empresas que operam como plataformas e agregadoras de dados, capitalizando com base na venda de dados individuais para redes de propagandas e marketing, valorizadas com base no objetivo de alvos de segmentos específicos, promovendo influência no comportamento do consumidor e permitindo decisões de preços dinâmicos (THIRANI & GUPTA, 2017).

Tais empresas, ao criarem valores reais para os usuários, capturam e expandem uma fatia desproporcional do valor, moldando o futuro econômico coletivo, criando e controlando conexões essenciais nas redes digitais que permeiam nossa economia. São companhias que formam "gargalos competitivos", possuindo acesso a bilhões de consumidores que outros provedores de produtos e serviços gostariam de atingir, podendo influenciar o fluxo de informação e dados coletados (IANSITI & LAKHANI, 2017).

Ao seguir a Lei de Moore, hoje o mundo produz 2.5 exabytes por dia, sendo que 90% dos dados foram produzidos nos dois últimos anos. Para entender o valor de mercado dos dados, a Comissão Europeia estimou que até 2020, o valor dos dados personalizados será de 1 (um) trilhão de euros, o equivalente a aproximadamente 8% do PIB da União Europeia (THIRANI & GUPTA, 2017).

Essas organizações acabam por atuar como hubs, de forma estratégica diferenciada, utilizando os ativos baseados em redes que já atingiram escala em um mercado para entrar em outro setor e reformular sua estrutura competitiva, transformando-a num produto orientado para redes, introduzindo indústrias adjacentes nos gargalos competitivos que já controlam. Desta forma, a digitalização poderia agravar os níveis de desigualdade de renda, minar a economia e potencialmente levar à instabilidade social (IANSITI & LAKHANI, 2017).

A essência de produtos e serviços da era digital é seu antropomorfismo, a habilidade de se comportar como se fossem humanos ou extensões de poderes e sensos humanos, possuindo como características (CHATTELL, 1998):

- **Traços Humanos:** demonstrar atributos como emoções, crenças, intenções, obrigações e comprometimento, sendo capaz de interagir com eles de uma forma humana;
- **Autonomia:** habilidade de tomar ações conduzindo para a realização de uma tarefa ou objetivo sem uma direção fechada para o usuário, isso enquanto leva em consideração os interesses deste;

- **Adaptabilidade:** capacidade de examinar os resultados prévios das ações e adaptá-las para alcançar resultados melhores na próxima oportunidade;
- **Capacidade de Raciocínio:** para inferir e extrapolar, baseado no conhecimento e experiências atuais;
- **Capacidade de Comunicação:** para acessar e compartilhar informação com terceiros e remotamente, ou negociar com estas partes.
- **Espírito Colaborativo:** trabalhar em conjunto com outros produtos para performar de forma mutuamente benéfica e, se necessário, em tarefas complexas e
- **Confiabilidade:** demonstrar veracidade e benevolência baseado em um histórico estabelecido.

Ao controlar/manipular dados é possível atuar de forma mais rica e verdadeira em todos os fatores acima elencados, principalmente no tocante à autonomia, adaptabilidade, capacidade de raciocínio, comunicação e confiabilidade, uma vez que a posse dos dados permite maior conhecimento do cliente/usuário, mesmo que este nunca tenha entrado em contato com os processos de sua organização, uma vez que os dados podem ser obtidos de terceiros (como Google, por exemplo).

Assim, a partir de um processo de comoditização de produtos e serviços, o desejo atual dos clientes são experiências – eventos memoráveis que os envolve de uma maneira inerentemente pessoal. Com a proliferação de experiência pagas, agoras os clientes podem decidir onde e quando gastar seu dinheiro e tempo, porém, a partir de uma escolha baseada em o quanto real eles percebem a oferta, procurando, assim, autenticidade (GILMORE & PINE, 1999). A figura 1 a seguir ilustra o processo de evolução do valor econômico.

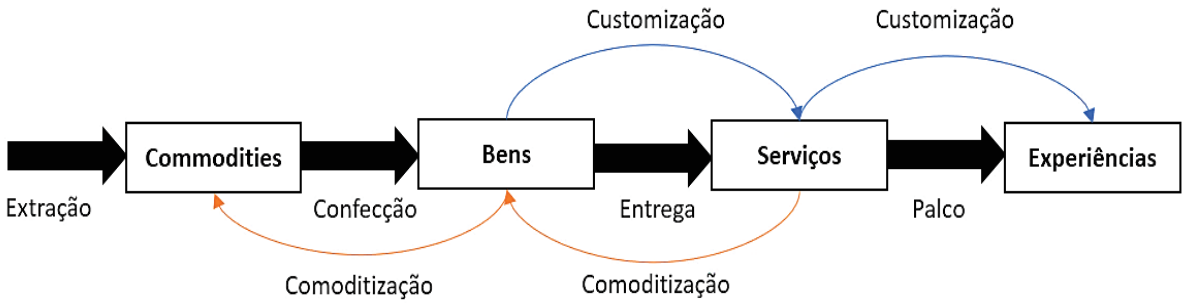


FIGURA 1 - PROGRESSÃO DO VALOR ECONÔMICO (FONTE: ADAPTADO DE PINE, 2004)

As pessoas avaliam cada vez mais o mundo em termos de real e falso, com base em suas próprias visões do que é, e do que não é autêntico, desejando experiências que soem desta forma. Enquanto a qualidade era o atributo a ser melhorado durante a economia de serviços e

bens, na economia de experiências o gerenciamento da percepção de autenticidade por parte do cliente se torna a principal nova fonte de vantagem competitiva, o novo imperativo comercial (GILMORE & PINE).

Atualmente, um dos setores mais atingidos por essa mudança de comportamento do consumidor - em consonância com mudanças regulatórias e empresas *hub*, como mencionado anteriormente – é o setor bancário/financeiro, onde novos modelos de negócios estão direcionando os bancos para negócios plataforma e o *open banking*. Um exemplo numérico para isto é o crescimento de 24,81 bilhões de dólares de 2014 para 2015 (212% de aumento anual) da indústria financeira alternativa nos Estados Unidos, e crescimento de 92% na Europa.

O comércio contextual - onde a tecnologia/plataforma permite o consumidor a interagir e transacionar com os comerciantes/marcas que ele escolher no contexto ou meio preferido - está transladando o centro de gravidade dos sistemas bancários tradicionais, com fronteiras da indústrias sendo obscurecidas no mundo digital, podendo citar como exemplo o Uber, onde 30% dos motoristas nos EUA não possuíam contas bancárias e a empresa passou a atuar também nesta frente (HERNAES, 2018).

Ainda, a crise financeira de 2008 pode ser vista como um divisor de águas para o setor bancário. Até esta data, as empresas do setor financeiro desfrutaram de um grau de confiança pública crucial para o valor de suas marcas, porém, com o avanço da tecnologia e o impacto do estouro da bolha na imagem e estratégia organizacionais, passaram a perder mercado para *startups* com novos modelos de negócios, com produtos e serviços novos e diferenciados, as chamadas *fintechs* (*financial technology*), sendo considerada uma das indústrias mais promissoras de 2016. O maior risco para os bancos é que eles estão sendo vistos como utilidades que não suprem mais do que a infraestrutura necessária, enquanto as *fintechs* tomam o crédito por propor serviços inovadores *consumer-friendly*, ganhando o relacionamento com o cliente (MEAD, 2016).

Fala-se, então, de inovação estratégica, sendo fundamentalmente um jeito diferente de competir em um negócio existente, a partir da inovação no modelo de negócios. Ainda, este tipo de inovação pode ser considerado de ruptura caso, além de diferente, seja também conflituoso com os modelos de negócios existentes (CHARITOU & MARKIDES, 2003).

No caso das inovações estratégicas de ruptura, estas atuam em três características centrais: enfatizam atributos diferentes de produtos ou serviços, começam como negócios pequenos e de pouca margem (estratégia do judô), crescem para capturar fatia maior de mercado (melhorando e crescendo até que performe de uma forma boa o suficiente nos antigos atributos estabelecidos pelos competidores e de forma superior nos novos atributos) chamando atenção

de competidores, mídia e novos consumidores. As novas regras do jogo agora estão em conflito com as regras estabelecidas, possuindo diferentes fatores-chave de sucesso, sendo necessário desenvolver uma nova combinação de atividades, bem como culturas e processos de suporte (CHARITOU & MARKIDES, 2003).

Enquanto mudanças regulatórias podem atuar como catalisadoras para negócios plataforma no setor bancário, o crescimento e natureza dos ecossistemas digitais são as forças primárias atrás deste paradigma, uma vez que o setor está encarando os mesmos riscos que as indústrias de telecomunicação e mídia sofreram nos últimos anos. De acordo com Irving Wladawsky-Berger do MIT, a estratégia de plataforma diferencia da estratégia de produto a partir da necessidade de um ecossistema externo para gerar inovações complementares de produtos ou serviços e construir *feedback* positivo entre os *players* e a plataforma (HERNAES, 2018).

Para mover de um negócio *pipeline* para plataforma, são necessárias três mudanças fundamentais (ALSTYNE et al, 2016):

- **De controle de recurso para orquestração**, dado que os ativos de maior valor são os próprios membros e a contribuição, ou seja, a rede de produtores e consumidores;
- **De otimização interna para interação externa**, criando valor a partir da facilitação de interação entre produtores e consumidores externos, dando ênfase na persuasão de participantes e se tornando uma habilidade essencial a governança ecossistêmica e
- **De foco no valor para o cliente para foco no valor do ecossistema**, maximizando o valor total a partir da expansão do ecossistema em um processo circular, iterativo e direcionado para o *feedback*.

Se desenha, assim, a inovação de valor desafiando o *trade-off* valor-custo, procurando uma atuação com base na diferenciação e no baixo custo, tornando a concorrência irrelevante a partir da ênfase igualitária em valor e inovação. Ora, valor sem inovação é concentrado na criação de valor em escala incremental e inovação sem valor é movida por tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que, talvez, se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e comprar (KIM & MAUBORGNE, 2005).

1.1 A EMPRESA E O ESTAGIO

O presente trabalho foi realizado possuindo como ponto focal ações e planos estratégicos do Itaú Unibanco, o maior banco privado do Brasil e o 13° na lista de maiores

bancos do mundo, no *ranking* da Forbes de 2017. Ainda, é a marca mais valiosa do Brasil, figurando na posição mundial de número 206, de acordo com estudo da *Brand Finance Global 500* (2018), com valor de US$8 bilhões, 107 e 226 posições à frente do Bradesco e Banco do Brasil no *ranking* mundial, respectivamente, tendo subido 13 posições em relação ao ano anterior.

Trata-se de uma empresa privada com mais de 90 anos de história, nascendo em 27 de setembro de 1924, através da Casa Moreira Salles. Hoje conta com quase 100 mil colaboradores, mais de 70 milhões de clientes e mais de 120 mil acionistas. A estratégia organizacional atual se compõe de 6 (seis) frentes prioritárias, como explorado na edição 18 da revista institucional:

1. **Satisfação de Clientes:** Atuação com maior empatia em relação ao cliente, oferecendo produtos e serviços que possuam lógica no tocante à sua jornada, além de estabelecimento de padrões de satisfação e criação de medições mais precisas sobre as principais jornadas;
2. **Gestão de Pessoas:** Reconhecimento que o banco é essencialmente capital humano, passando a promover desenvolvimento dos colaboradores, estimulando autonomia e mobilidade, rediscutindo modelos de incentivo para retenção e atração de talentos na nova realidade virtual;
3. **Internacionalização:** Garantia da mesma qualidade das operações do Brasil, possuindo em mente as diferenças de cada país, melhorando as ofertas de produtos. Ainda, a troca de experiência entre colaboradores de diversos países de atuação é uma frente interna, possibilitando troca de conhecimentos e alavancagem por meio de redes líquidas;
4. **Rentabilidade:** Revisar modelos de precificação de serviços e produtos, além de mapear processos internos, realizando medições a respeito de eficiência para aumento de desempenho, de forma diferenciada, considerando a experiência do cliente como ponto focal e crucial dessa equação;
5. **Gestão de Riscos:** Reconhecimento, mapeamento e mitigação dos riscos, procurando espalhar este raciocínio entre os colaboradores e
6. **Transformação Digital:** Atuando de forma a fazer da instituição um banco digital, de dentro para fora, se utilizando de pensamentos como *Lean*, Ágil e *Design Thinking,* procurando aceitação e permissão de mais projetos experimentais e com intensificação de uso de dados nos negócios, evoluindo a plataforma de tecnologia para uma arquitetura moderna, além de automatizar as atividades de *backoffice*.

O estágio ocorreu na Diretoria de Canais Digitais dentro de uma estrutura de comunidades baseada no SAFe (*Scaled Agile Framework*), onde a comunidade de entregas recebe o nome de Evolução *Mobile* PF, atuando nos aplicativos denominados SuperApp e AppLight. Dentro da comunidade a atuação diária ocorreu em uma equipe (*squad*) que atua com base nas demandas de projeto de todo o banco, atendendo ao Ciclo de Vida de Iniciativas (CVI, baseado no modelo de *stage-gate* de Cooper) através de uma lista já priorizada de projetos dos tipos demandas legais, riscos operacionais e VPL's.

O estágio iniciou com o entendimento do CVI, para que ajudasse no raciocínio da integração deste fluxo tradicional (*waterfall*) na proposta de atuação do framework *Scrum*, adotado pela comunidade no início de 2018. Para tanto, contatos com outras áreas do banco foram estabelecidos, afim de verificar projetos em andamento no tocante à arquitetura organizacional e a atuação de comunidades mais maduras perante ao ciclo já existente.

Para atuação de forma mais adequada perante este desafio, foi obtida pelo autor a certificação de PSPO I (*Professional Scrum Product Owner*) da *Scrum.org*, em fevereiro de 2018, trazendo a visão de dono do produto e pensamento ágil para adoção na *squad* de atuação. As principais atividades requeridas no estágio foram: realização de *benchmarking* contínuo; estabelecimento de indicadores internos à *squad* e para acompanhamento a nível gerencial, para acompanhamento e medição de sucesso de projetos; adequação da gestão visual e atuação com a visão de *Product Owner*.

Em julho de 2018 o autor foi promovido para Analista de Negócios Digitais Junior, onde a responsabilidade e o contato com outras comunidades foram aumentados, proporcionando o conhecimento de diversas áreas da organização, o impacto diversificado da hierarquia em cada área de atuação, além de ganho de conhecimento mais aprofundado a respeito do processo de desenvolvimento e *release* de aplicações *mobile*, possibilitando maior entendimento a respeito da importância de utilização de APIs (Interface de Programação de Aplicações) para potencial ganho de eficiência operacional, padronização e produtividade de programação, e seu papel central para garantia da qualidade da entrega e desempenho dos canais.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

O trabalho possui como objetivo central a análise e proposta de uma alternativa de posicionamento estratégico para o Itaú Unibanco perante o potencial de *startups* do ramo

financeiro e a influência centralizadora de grandes empresas de tecnologia, como Google, Amazon, Facebook e Apple (GAFA).

Como objetivos específicos, serão utilizados dados de empresas atuantes no mercado financeiro e de tecnologia para que seja estabelecido um diagnóstico do mercado brasileiro, bem como o posicionamento atual e futuro da organização foco do estudo de forma a encontrar pontos de melhoria em sua atuação. Ainda, é objetivo final desta dissertação, a proposição de um modelo de negócios e ações para estabelecimento de tal, para melhor exploração do valor para o cliente e otimização de utilização de recursos, atuando com base na inovação de valor (KIM & MAUBORGNE, 2005).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho possui cinco divisões principais. O primeiro capítulo trata-se da introdução elaborada e apresentada, fornecendo dados iniciais a respeito da dinâmica de mercado vislumbrada e o potencial de ruptura de novos modelos de negócios.

No segundo capítulo é proposta uma revisão da literatura acerca de modelos e ferramentas de análise estratégica, considerando a abordagem do canvas estratégico da estratégia do Oceano Azul, bem como questões referentes à conexão inerente entre estratégia e cultura organizacional, além da conceituação de negócios plataforma e o avanço de novos modelos de negócios, desde *fintechs* ao avanço do *open banking*, colocando na centralidade da questão a utilização de interfaces de programação de aplicações.

Já no terceiro capítulo, discute-se a problemática enfrentada no mercado, iniciando a análise pelo mercado global indo em direção à situação de competitividade nacional. Posteriormente, parte-se para uma análise a respeito da empresa tema deste trabalho, apresentando a aplicação das ferramentas discutidas juntamente com a inclusão de informações que o autor pôde assimilar durante o período de trabalho.

Mais adiante, o capítulo 4 versa a respeito da proposta estratégica de intervenção, discutindo um plano de ação para implementação, com a discussão da proposta e sua viabilidade técnica. Por último, é apresentado o quinto capítulo, com as considerações finais a respeito da presente monografia.

1.4 METODOLOGIA

Se trata de um estudo de caráter exploratório com uma abordagem qualitativa, cujo cenário de análise é o mercado de bancos de varejo e o avanço da economia de experiência e digital para o universo financeiro, trazendo para o ambiente competitivo empresas com negócios plataforma e *fintechs* (*startup*s do ramo financeiro). O objeto central de análise foi o Itaú Unibanco, em especial sua área de canais digitais e tecnologia, especialmente a unidade responsável pelos principais aplicativos *mobile* de varejo pessoa física (SuperApp e App Light), utilizando como contraste a atuação de novos entrantes no mercado.

Para tal, os procedimentos adotados foram: entrevistas informais com colaboradores da unidade citada, realizando levantamento de histórico da área e coletando informações a respeito da percepção da cultura empresarial e movimentos estratégicos observados; extensa análise de documentos de imprensa e empresas reconhecidas na área de estratégia, tecnologia e inovação, além de documentos oficiais do Banco Central do Brasil e relatórios das organizações.

O método de pesquisa proposto e que será seguido neste trabalho para realização da análise estratégica do banco de varejo do Itaú Unibanco perante um mercado de *fintechs* e empresas com negócios plataforma, é o de se realizar, inicialmente, análises no tocante ao ambiente externo ao qual a organização está inserida, com o contexto jurídico indicando as condições de contorno iniciais e posteriormente uma análise interna, de forma a se concretizar uma imagem da empresa e construir uma proposta de atuação para melhor posicionamento frente à experiência do usuário e entrega de inovação de valor.

As análises que serão realizadas são:

- Movimentos global e local no tocante à oferta de serviços bancários de varejo e avanços da legislação para o setor;
- Análise estrutural da indústria e aplicação de análise SWOT, 5 Forças de Porter, dimensões da estratégia e Canvas de Estratégia;
- Análise de experiência do cliente e resultados da organização em relação aos concorrentes e
- Posicionamento estratégico do Itaú Unibanco, bem como concepção de uma proposta de solução, com etapas de implementação.

2. REVISAO BIBLIOGRAFICA

2.1 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

Em 1934 um professor da Universidade de Moscou (G.F. Gause) publicou resultados experimentais que demonstravam claramente a existência de uma competitividade natural entre espécies que viviam de um jeito idêntico, não podendo estas coexistirem em ambiente de recursos limitados. Ou seja, na inexistência de forças de contrapeso que poderiam manter um equilíbrio, apenas pode sobreviver um organismo, porém, na diversidade, podem existir milhões de espécies, cada uma com uma vantagem competitiva em relação aos recursos que necessitam (HENDERSON, 1989).

Ainda de acordo com Henderson (1989), a abundância é explicada pela variedade: quanto mais rico o ambiente, maior o número em potencial de variáveis que podem dar para cada espécie uma vantagem competitiva única, porém, maior o potencial de número de competidores - o que, de fato, acaba por entrar no paradoxo de Darwin e sua surpresa com a variedade de espécies nas ilhas Cocos. Ao utilizar uma perspectiva de *zoom* longo (como pode ser visto na figura 2) - onde aplica-se uma abordagem fractal, transdisciplinar - pode-se considerar essa dinâmica para o ambiente empresarial.

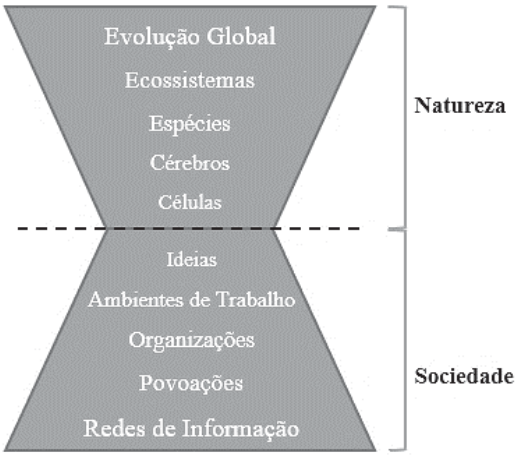


FIGURA 2 – ANALOGIA DA AMPULHETA PARA A PERSPECTIVA DO ZOOM LONGO (FONTE: ADAPTADO DE JOHNSON, 2010)

Essa perspectiva é válida principalmente quando trazido à tona o estudo do físico teórico Geoffrey West, que descobriu como válida a lei de Kleiber – onde é estabelecido que o metabolismo aumenta na proporção do peso corporal elevado à ¾ potência., ou seja, um elefante que é aproximadamente 1 milhão de vezes mais pesado que um beija-flor, terá uma vida, em média, 30 vezes mais longa que este último - para o crescimento da energia e do transporte da vida urbana. Ainda, West descobriu que todos os itens de informação factual que envolviam

criatividade e inovação não seguiam a lei de Kleiber, mas uma lei de ¼ potência positiva, ou seja, uma metrópole 50 vezes maior que uma cidade era 130 vezes mais inovadora (JOHNSON, 2010).

A competição natural não envolveu estratégia por milhões de anos, uma vez que pelo acaso e pelas leis da probabilidade os competidores encontraram uma junção de recursos que combinassem com suas diferentes características, não sendo diferente nos negócios. No entanto, no mundo empresarial surge a imaginação e a habilidade racional para acelerar os efeitos da competição, ou seja, uma competição estratégica, que comprime o tempo, acelerando para anos deslocamentos competitivos que antes demorariam gerações para evoluir, através de uma busca deliberada por um plano de ação que irá desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (HENDERSON, 1989).

Para Henderson (1989), a competição estratégica é composta por 5 elementos básicos:

1. Compreensão do comportamento competitivo como um sistema no qual os atores e recursos interagem continuamente;
2. Capacidade de predição de como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
3. Recursos que possam ser prementemente investidos em novos usos, mesmo para benefícios não imediatos;
4. Previsão de riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente e
5. Disposição de agir.

Da mesma forma é o raciocínio de Carvalho e Laurindo (2010), que propõem formulação da estratégia empresarial diretamente relacionada com o domínio de seus recursos e conhecimento sobre o próprio negócio, conectando-se com uma visão ampla da situação da empresa e do mercado, identificando o posicionamento da empresa em seu ambiente global, adquirindo conhecimento a respeito do ambiente no qual se está inserido, entendendo o posicionamento da concorrência e as evoluções do mercado, identificando a estratégia como um processo, não bastando apenas o estabelecimento de seus objetivos, mas também a definição dos meios de implementação e suas condições de contorno.

Para Porter (1996) decisões de negócio são estratégicas apenas se envolvem a organização conscientemente, fazendo algo diferente dos competidores e obtendo como resultado uma vantagem sustentável, algo difícil de ser imitado. Este considera o ambiente competitivo como forte influência para estruturar e ganhar vantagem competitiva. Ainda, além

das estratégias competitivas genéricas, Porter estruturou três tipos básicos de posicionamentos estratégicos, sendo eles:

a. Posicionamento baseado na variedade, com foco na variedade de produtos ou serviços, ao invés de segmentos de clientes e suas necessidades;
b. Posicionamento baseado nas necessidades, com criação de conjunto de atividades que servem para a maioridade das necessidades de um grupo particular de clientes e
c. Posicionamento baseado na acessibilidade, com segmentação de clientes e foco no acesso a estes.

Já Robert Kaplan e David Norton acabam por ser a vanguarda na contabilidade gerencial estratégica, integrando um sistema de gestão de seis estágios, prevendo desde o desenvolvimento da estratégia até o teste e adaptação desta, passando pelo planejamento, alinhamento organizacional, plano de operações, monitoramento e aprendizado (COTTON, 2008).

Dada a variedade de abordagens e as contribuições complementares de diversos autores, Carvalho e Laurindo (2010) propõem uma abordagem multifacetada organizada com base em um modelo estratégico holístico, que une estratégia corporativa e gestão de portfólio com estratégias competitivas, organizando assim desde o singular da empresa até questões do ambiente global. Porém, os autores defendem o emprego separado do modelo (detalhado na figura 3 abaixo) em caso de diferentes indústrias, com dinâmicas e necessidades distintas, inclusive com uma estratégia corporativa integrando os negócios diversificados.

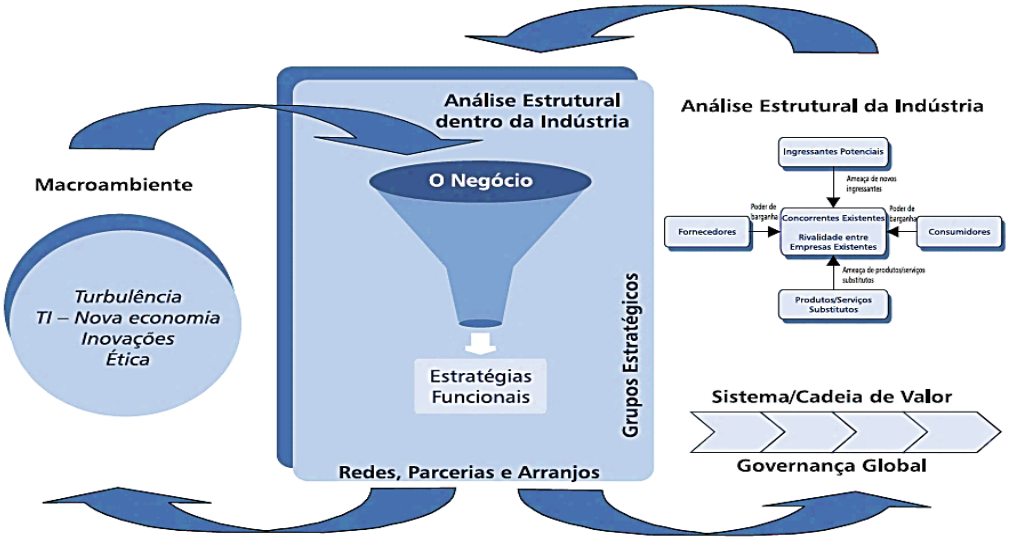


FIGURA 3 – MODELO HOLÍSTICO DETALHADOS NO ÂMBITO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA (FONTE: CARVALHO & LAURINDO, 2010)

2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

Reeves et al (2014) afirmam que o tipo de estratégia é limitado pelo modo próprio como é traçada, e que para um entendimento adequado deve-se levar em consideração dois fatores críticos: previsibilidade (antecipação e precisão na previsão da demanda, desempenho organizacional e dinâmica competitiva) e maleabilidade (ponto limite de flexibilização organizacional e dos concorrentes).

2.2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Assim, acaba por entrar em concordância parcial com Porter (1980), que afirma que a essência para a formulação da estratégia competitiva é a relação entre a organização e o ambiente no qual está inserida, analisando-se as forças econômicas e sociais mais relevantes, uma vez que o ambiente é demasiadamente extenso e este acaba por determinar as estruturas da competição e da lucratividade em uma indústria. A figura 4 a seguir ilustra as cinco forças consideradas por Porter para o mapeamento da indústria.

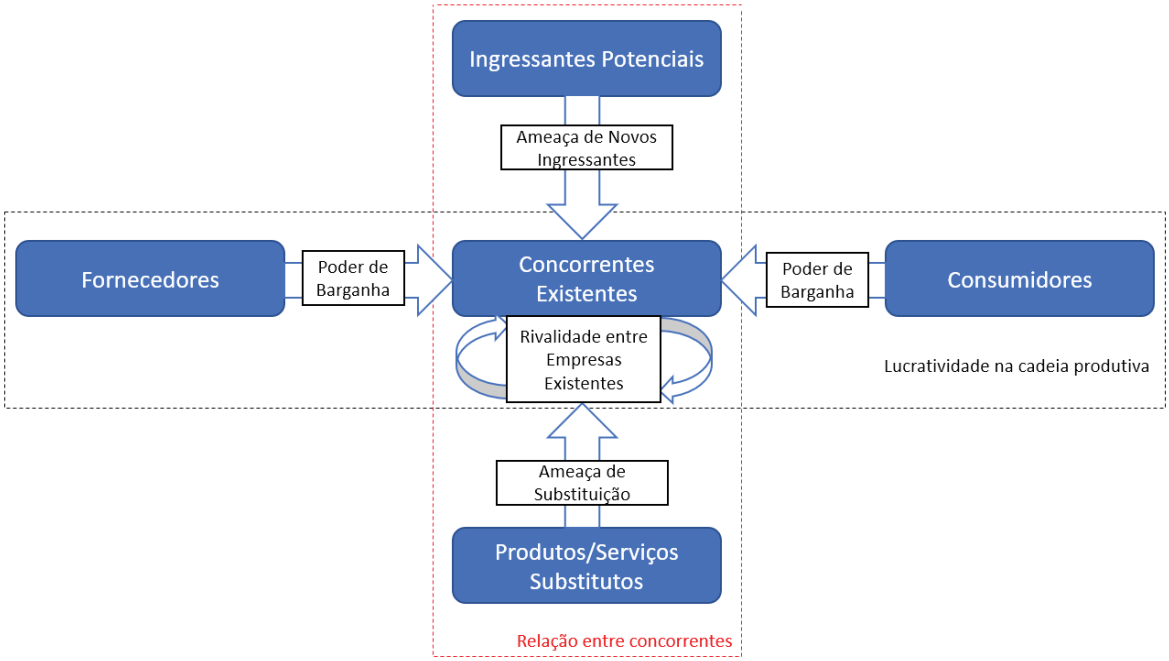


FIGURA 4 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER E AS PRESSÕES EXERCIDAS (FONTE: ADAPTADO DE CARVALHO & LAURINDO, 2010)

Eixo Vertical – Concorrência: a concorrência em determinado setor pode ser um limitante significativo para a lucratividade e consequente atratividade, não devendo observar esta apenas no tocante aos *players* já estabelecidos, mas com uma visão ampliada de rivalidade, englobando novos e potenciais entrantes, além de produtos e serviços substitutos, o que pode

acabar por orientar a abordagem estratégica no setor. Os principais aspectos a serem analisados no tocante a esse eixo são: concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos altos, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes com estratégias divergentes e barreiras de saída elevadas (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

- Ingressantes Potenciais: a entrada de novos concorrentes acaba por incluir no mercado aumento da capacidade produtiva (portanto, da oferta) e do desejo de ganhar *market share*, exercendo necessidade de mudanças no preço, custo e investimentos para manutenção da força competitiva, sendo a força que determina o potencial de lucro do setor, uma vez que conduz a distribuição do mercado entre os participantes (PORTER, 2008).

- Concorrentes Existentes: rivalidade entre competidores do mercado, ocorrendo essa forma de atrito sempre que existir pressão ou oportunidade de ganho de fatia de mercado, podendo ser uma rivalidade positiva quando cada *player* possui como objetivo segmentos diferentes de consumidores, variando os produtos ofertados, qualidade e precificação.

- Produtos/Serviços Substitutos: de acordo com Porter (2008), produto ou serviço substituo é aquele que possui a mesma função (ou semelhante) daquele produzido por certo mercado, porém, a executa de maneira diversa, podendo ocorrer substituição. Ainda, define que é necessário que o produto/serviço substituto apresente uma relação desempenho-preço melhor do que a indústria e que o valor a ser gasto pelo consumidor para trocar de fornecedor seja baixo, para que a ameaça seja alta, alertando que não é necessário que ocorra ameaça direta, uma vez que o avanço da tecnologia da informação acaba apagar fronteiras.

Eixo Horizontal – Cadeia Produtiva: nesse eixo, impactos decisivos na lucratividade de uma indústria – e consequentemente sua atratividade – ocorrem por conta do poder de barganha no relacionamento com clientes e fornecedores. Uma vez concluído que as relações de força na cadeia constituem uma força competitiva intensa, deve-se traçar uma estratégia direcionada para compradores e fornecedores, acarretando em seleção de compradores e clientes-alvo, além de aspectos operacionais (CARVALHO & LAURINDO, 2010)

- Poder de Barganha de Fornecedores: quando os fornecedores detêm o poder, seja por serem únicos produtores de um componente ou por possuírem determinada tecnologia, cobrando preços mais altos e/ou limitando a qualidade e a prestação do serviço, ou ainda repassando seus custos para o mercado. São fatores que aumentam o poder de barganha dos fornecedores: atendimento destes a mercados diversos (independência da indústria), altos custos para troca de fornecedor, produtos diferenciados ou sem substitutos, ameaça de integração vertical por parte do fornecedor e concentração do mercado de fornecedores em relação ao de compradores (PORTER, 2008).

- Poder de Barganha de Consumidores: da mesma forma que Porter (2008) discorre a respeito do poder de barganha dos fornecedores, apresenta os conceitos para os consumidores, uma vez que esses detém o poder de compra e consequente controle da demanda, seja a partir da demanda por maior qualidade ou oferta de serviços e por colocar os *players* do mercado em conflito, forçando estes a encontrarem maneiras de se assegurar que essa força não será exercida. O mesmo autor define que mercados com poucos consumidores e com compra em volumes relativamente grandes em relação à produção - ou com produtos padrão com pouca diferenciação, além do baixo custo na troca de fornecedor e possibilidade do consumidor integrar a cadeia para trás - são formadores de figura de poder frente à empresa.

No tocante às barreiras de entrada potenciais para um mercado, que atuam de forma à proteger os atuais concorrentes de ingressantes em potenciais, Porter (2008) enumera: economias de escala, que trata de empresas já estabelecidas e com grande volume de produção, ganhando em escala a partir da diluição de seus custos fixos; benefícios de escala do lado da demanda (efeito de rede), a partir do interesse por certa marca; custos de mudanças no consumidor, surgindo custos fixos para os compradores mudarem de fornecedores; investimento do capital necessário, se tratando do valor de investimento inicial de capital exacerbadamente elevado, além de valores em estoque, gastos com marketing e pesquisa, por exemplo; vantagens das empresas já estabelecidas, por conta de preço e qualidade (tecnologia ou acesso preferencial, além de privilégio na locação e identidade da marca); acesso desigual aos canais de distribuição e política governamental restritiva, podendo estas por si só banirem ou facilitarem a entrada de novas empresas no mercado.

O avanço contínuo e rápido do uso de tecnologia - tanto para processos internos quanto para aquisição e manipulação de dados a respeito de consumidores – tem redesenhado muitas

indústrias, diminuindo as barreiras de entrada, principalmente a partir da liquidez e redução de custos fixos, rápido surgimento de produtos/serviços substitutos, além de maior distribuição de poder para os clientes, com base na economia de experiências e o aumento da capacidade de escolha destes, como citado anteriormente. Ainda, para posicionamento estratégico frente a manobras de concorrentes já existentes (mas também de concorrentes diretos em potencial), muitas empresas acabam por optar por fornecedores de soluções tecnológicas, aumentando gradualmente o poder de barganha destes.

2.2.2 DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA E GRUPOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Frédéric Fréry (2006), uma verdadeira decisão estratégica ocorre apenas com a conexão de três considerações organizacionais, sendo elas: onde o valor é adicionado, como lidar e empregar a imitação e como é definido o seu perímetro. O autor defende que qualquer uma das três dimensões são pontos de partida e ciclos de *feedback.* A figura 5 a seguir estrutura as interações entre as dimensões e os respectivos tipos de competidores/organizações.

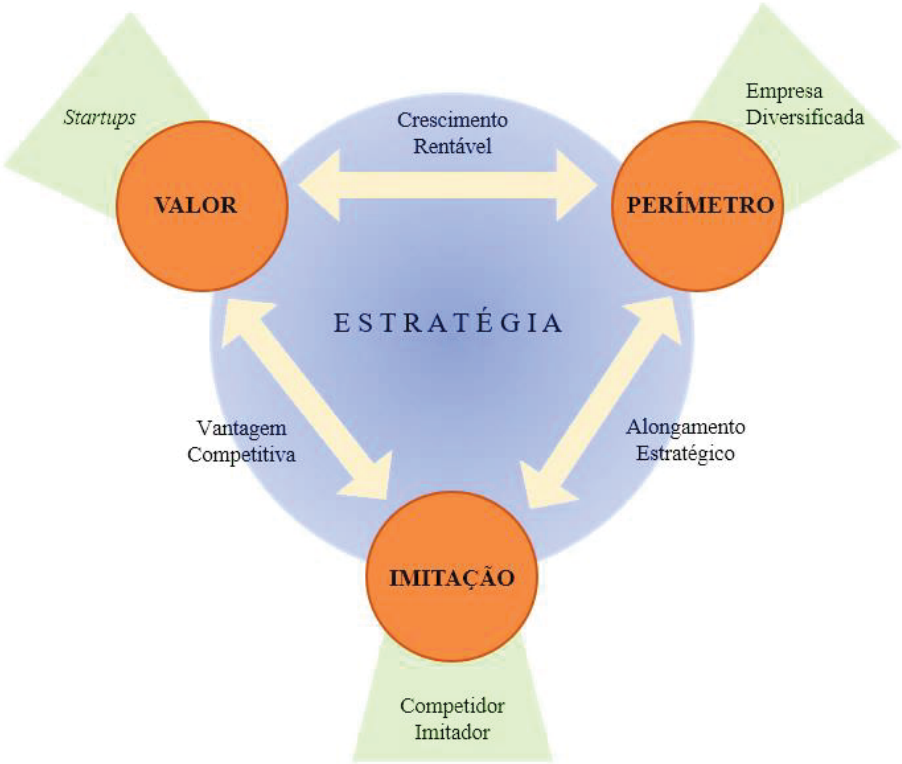


FIGURA 5 – DIMENSÕES E DINÂMICAS DA ESTRATÉGIA (FONTE: ADAPTADO DE FRÉRY, 2006)

O autor prossegue com a linha de raciocínio de que a habilidade para sustentar criação de valor é a meta principal de qualquer estratégia, sendo o desafio constituído pela definição do

tipo de valor que se deseja e como este será compartilhado. De um lado do espectro, algumas organizações observam apenas a responsabilidade de curto-prazo frente aos acionistas e, de outro lado, há o foco em demonstrar o melhor valor para seus usuários e clientes.

Para Fréry (2006), a estratégia é feita a partir da conexão da habilidade de prevenir, implementar e/ou alavancar a imitação, abordando como exemplo os conceitos de *benchmarking*, diferenciação, *core competencies*, recursos únicos e institucionalismo. Seja através da prevenção da imitação ou da utilização desta para copiar modelos de negócios de sucesso, ou mesmo no processo de aprendizagem durante a inovação, ocupando, assim, posição central no tema de estratégia.

Ainda, prossegue com a dimensão do perímetro, definindo este como os limites da estratégia e o escopo organizacional, abordando assuntos como diversificação, *outsourcing*, integração vertical e internacionalização. Como exemplo, cita-se a Dell Inc. entrando nos negócios de eletrônicos de consumo e os questionamentos próprios dessa movimentação, como o tipo de negócio da empresa e o posicionamento organizacional frente à cadeia de valor da indústria.

Carvalho e Laurindo (2010) defendem que a amplitude das diferenças estratégicas ao longo de uma indústria depende da natureza desta, escolhendo-se uma estratégia que repercute nas dimensões estratégicas, que, por sua vez, exigem *trade-offs*. Estes autores acabam por expandir o conceito inicial de Fréry, ampliando em 13 dimensões estratégicas, como elencadas a seguir:

- **Especialização**: grau com que a empresa concentra esforços da amplitude de sua linha, segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos;
- **Identificação de marcas**: grau com que a empresa busca a identificação da marca, via marketing;
- **Política de canal**: grau com que a empresa busca desenvolver identificação de marca diretamente com o consumidor final e o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- **Seleção do canal**: escolha dos canais de distribuição, variando de canais da empresa, especializados ou gerais;
- **Qualidade do produto**: nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, tolerâncias e características;
- **Liderança tecnológica**: grau com que a empresa procura liderança tecnológica ao invés de comportamento imitativo;

- **Integração vertical**: o montante do valor agregado refletido no nível de integração para frente e para trás, envolvendo aspectos como canais de distribuição cativos, lojas de varejo exclusivas, entre outros;
- **Posição de custo**: grau com que a empresa busca posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição;
- **Atendimento**: grau em que proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, crédito, etc.;
- **Política de preço**: posição relativa de preço no mercado, relacionada com custos e qualidade;
- **Alavancagem**: grau de alavancagem financeira e operacional;
- **Relacionamento com a matriz**: exigências em relação à matriz. Pode ser uma unidade de um conglomerado diversificado, um elo de uma cadeia vertical, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor geral, uma subsidiária. Influência nos objetivos, recursos, divisão de operações e
- **Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões**: as empresas multinacionais têm relacionamento com governos do país de origem e do país onde estão operando, em termos de fornecimento de recursos, regulamentação e demais tipos de auxílio.

Ainda, mesmo que todas as empresas dentro de uma indústria estejam sujeitas às mesmas forças competitivas, acabam por adotar diferentes posicionamento estratégicos e, obviamente, obtendo resultados distintos, surgindo assim a definição de grupos estratégicos (empresas que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas). Assim, são elencados 5 passos que constituem a análise estrutural dentro da indústria (CARVALHO & LAURINDO, 2010):

1. Caracterização da estratégia de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões;
2. Avaliação da dimensão e composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo;
3. Avaliação do poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus compradores e fornecedores;
4. Avaliação da posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos e

5. Avaliação padrão da interdependência no mercado dos grupos estratégicos e sua vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos.

De forma complementar a essa análise estrutural interna da indústria, de grande valor é a realização de uma análise, tanto a respeito das fraquezas e competências próprias da organização, quanto das ameaças e oportunidades dentro das dimensões e grupos estratégicos pertencentes.

2.2.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) tem como objetivo reconhecer as limitações e maximizar os pontos fortes da organização, enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente que está inserida. Já a escolha de grupos estratégicos em que competir têm implicações para a formulação da estratégia, sendo necessário então realizar a análise SWOT para raciocinar sobre e comparar os pontos fortes e fracos da organização (estruturais ou de implementação da estratégia selecionada) e destacando as competências distintivas de forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças oriundas do ambiente competitivo (CARVALHO & LAURINDO, 2010). Veja figura 6 abaixo.

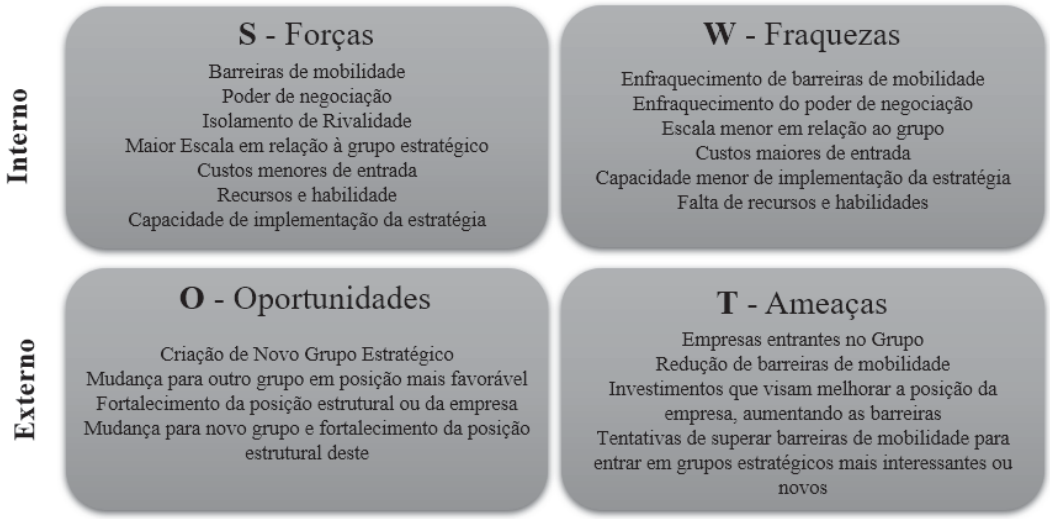


FIGURA 6 – SWOT E GRUPOS ESTRATÉGICOS (FONTE: ADAPTADO DE CARVALHO & LAURINDO, 2010)

2.3 ABORDAGEM ESTRATÉGICA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Reeves et al (2014), os tipos de estratégias entre setores podem ser diferentes. Por exemplo, a estratégia do setor petrolífero e da indústria do software de internet são bem

diferentes, justamente por causa do cenário competitivo no qual estão inseridos. Como explorado anteriormente, a estratégia começa com uma avaliação do setor e pode-se limitar as alternativas com a consideração de apenas dois fatores críticos: previsibilidade (com quanta antecipação e precisão é possível prever demanda, desempenho da empresa, dinâmica competitiva e expectativas do mercado) e maleabilidade (até que ponto a empresa ou suas concorrentes podem influenciar esses fatores)

Assim, os autores propõem a adoção de uma matriz com 4 (quatro) estilos estratégicos distintos com base na variação da previsibilidade e maleabilidade: clássico, adaptador, moldador e visionário (vide figura 7 a seguir):

a) **Adaptador** - estilo para ajustes constantes nas metas e táticas, além de necessidade de remanejamento, compra ou alienação de recursos de forma simples e rápida. Situado geralmente em ambiente com competição mundial, inovação tecnológica e *loops* de *feedback* sociais, além de incerteza econômica, proporcionando um ambiente radical e persistentemente imprevisível. Busca-se a promoção clara da flexibilidade frente à planos de longo prazo. Exemplo: varejo de roupas (Zara e cadeia de suprimento flexível).
b) **Moldador** – adotado em setores novos ou incipientes de alto crescimento, com barreiras de entrada baixas e alto ritmo de inovação, com difícil previsão de demanda e mudanças constantes na posição relativa de concorrentes. Podendo ser um setor maduro fragmentado sem dominância ou um setor estagnado. Adota-se ciclos de planejamento curtos ou contínuos, com necessidade de flexibilidade e implementação estratégica como carteira de experimentos. Exemplo: Facebook e sua ultrapassagem frente ao MySpace.
c) **Visionário** – projeção de uma "rota para o futuro", vislumbrando o ambiente como moldável. A meta é clara e as medidas para atingi-la são variáveis, ocupando muito tempo aos cuidados para reunir recursos e planejar a implementação de forma correta. Exemplo: Mercado de entregas a domicílio devido ao crescimento do comércio eletrônico.
d) **Clássico** – ambiente previsível e difícil de ser mudado pela empresa. Busca por uma meta traçada visando à posição de mercado mais favorável a partir dos recursos e capacidades da organização, conquistando e fortalecendo essa posição com planejamento constante e métodos quantitativos de previsão. Exemplo: Bancos comerciais.

FIGURA 7 – ESTILOS ESTRATÉGICOS (FONTE: ADAPTADO DE REEVES ET AL, 2014)

Já para Porter (1979), o desempenho de qualquer empresa em determinado setor pode ser decomposto em duas partes também, porém, sendo a primeira proveniente do desempenho médio de todos os concorrentes e a segunda, do desempenho relativo da empresa nesse setor, existindo dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação, podendo ter atuação em vários segmentos industriais, ou de forma restrita, atuando em um segmento específico. A figura 8 na próxima página estrutura esse raciocínio.

- **Liderança em custo** – foco de toda a organização para atingir este objetivo, criando uma cultura de custos baixos e trabalho contínuo para redução de desperdícios, além de monitoramento constante de mercado para verificação de posições de custo de seus concorrentes. Para tal, abre-se mão de maior flexibilidade e variedade em busca de menores custos, criando, assim, uma lacuna de desempenho em custo com relação aos seus concorrentes (CARVALHO & LAURINDO, 2010).
- **Diferenciação** – aumentar a margem de contribuição para a empresa a partir da variável preço, possuindo como objetivo a identificação e satisfação das necessidades dos clientes nos requisitos que este está disposto a pagar um preço superior. Para tal, é dada ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos com qualificação elevada, demandando da organização habilidade de marketing, criatividade e capacidade de pesquisa, além de tradição e cooperação dos canais (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

- **Enfoque** – possibilita foco tanto em custo quanto em diferenciação, possuindo como viés próprio o encontro de um segmento-alvo lucrativo e sustentável para exercer uma dessas estratégias genéricas, permitindo a criação de um desempenho superior ao de suas concorrentes com alvos multifacetados (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

FIGURA 8 – ESTRATÉGIDAS GENÉRICAS (FONTE: ADAPTADO DE CARVALHO & LAURINDO, 2010)

A conexão clara entre estratégia e cultura é traçada por Groysberg et al (2018), que afirma que a primeira oferece uma lógica formal para as metas da empresa e orienta as pessoas em torno delas, enquanto a segunda expressa essas metas por meio de valores e crenças, guiando a atividade por meio de premissas e normas compartilhadas pelo grupo. Ou seja, a estratégia fornece a clareza e o foco para a ação coletiva e as tomadas de decisão, se baseando em planos e conjuntos de escolhas para mobilizar as pessoas, enquanto a cultura se trata de uma alavanca mais esquiva de viabilidade e eficácia organizacionais, estando boa parte ancorada em comportamentos, modos de pensar e padrões sociais tácitos.

A partir de oito estilos comportamentais e sociais que distinguem culturas, é possível modelar o impacto da cultura na organização a partir de seu alinhamento com a estratégia, uma vez que a cultura desenvolve flexibilidade e autonomia em resposta a diferentes oportunidades e demandas, mesclando de forma fluida as intenções dos altos executivos com o conhecimento e a experiência dos funcionários da linha de frente. A cultura, por sua vez, é compartilhada (existência com base em grupo), difundida (penetração em vários níveis e aplicada de forma vasta na organização), duradoura e implícita, com conexão efetiva de pessoas para identificar e responder a ela instintivamente (GROYSBERG et al, 2018).

Para os autores, há aspectos comuns e conceitos centrais que obedecem a duas dimensões principais que se aplicam a toda empresa. A primeira trata de interações interpessoais, sendo a orientação da organização para coordenação e interações interpessoais dentro de um espectro que varia de altamente independente (autonomia) a altamente interdependente (integração), já a segunda é a resposta à mudança, a partir da ênfase na estabilidade (consistência e previsibilidade) ou flexibilidade, adaptabilidade e receptividade à mudança. Assim, acabam por encontrar 8 estilos de cultura com base nessas dimensões: acolhimento, propósito, aprendizado, prazer, resultados, autoridade, segurança e ordem, distribuídos como na figura 9 abaixo e explorados em sequência (GROYSBERG et al, 2018).

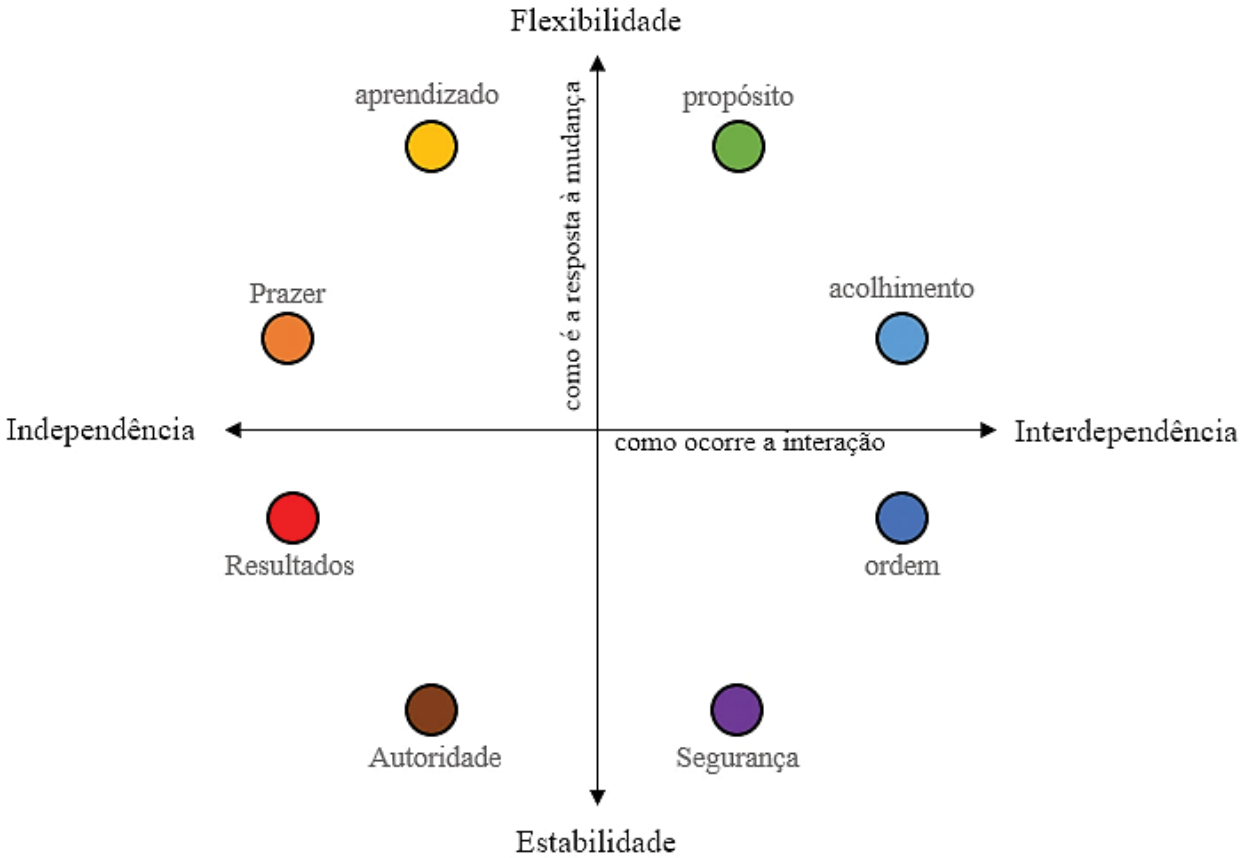


FIGURA 9 – POSICIONAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL. (FONTE: ADAPTADO DE GROYSBERG ET AL, 2018)

1) **Acolhimento**: relacionamentos e confiança mútua, com ambiente de trabalho caloroso e apoio e ajuda entre as pessoas, com união por lealdade e ênfase na sinceridade e trabalho em equipe (Disney);
2) **Propósito**: idealismo e altruísmo, com tolerância e solidariedade. As pessoas fazem o bem pelo futuro de longo prazo da humanidade e os funcionários são unidos pelo foco na sustentabilidade e nas comunidades globais (Whole Foods);

3) **Aprendizado**: exploração, expansividade e criatividade, com locais de trabalho inovadores e liberais, permitindo a exploração de alternativas e a união pela curiosidade, sendo enfatizado pelos líderes o conhecimento, a inovação e a aventura (Tesla);
4) **Prazer**: expresso pelo divertimento e empolgação, com ambiente de trabalho despreocupado e união dos funcionários pela descontração e por estímulos às espontaneidade e senso de humor (Zappos).
5) **Resultados**: sendo caracterizado por realizações e conquistas, orientados para resultados e baseados no mérito, onde as pessoas aspiram ao desempenho de excelência, com líderes enfatizando a confiança e a dominação (GSK);
6) **Autoridade**: força, determinação e ousadia, com ambientes de trabalho competitivos e esforço por vantagem pessoal, com funcionários unidos por forte controle, com líderes enfatizando a confiança e a dominação (Huawei);
7) **Segurança**: planejamento, precaução e prevenção, com ambiente de trabalho previsível e disseminação da consciência do risco, pautando-se pela reflexão e união dos funcionários a partir de desejo de proteção e antecipação à mudança. Os líderes enfatizam o comportamento realista e o planejamento cuidadoso (Lloyd's of London) e
8) **Ordem**: concentrado em respeito, estrutura e normas comuns. Líderes enfatizam procedimentos compartilhados e costumes seculares, além de ambientes de trabalho metódicos com obediência às regras, com funcionários unidos pela cooperação (SEC).

Groysberg et al (2018) deixam claro que estilos adjacentes frequentemente coexistem dentro das organizações e do pessoal, sendo de menor probabilidade a existência de estilos opostos (como segurança e aprendizado, por exemplo) e a cultura organizacional pode ser definida por quantidades absolutas e relativas de cada um dos oito estilos e pelo grau de concordância dos funcionários sobre os estilos que caracterizam a organização.

O quadro 1 a seguir resume os estilos de cultura deixando claro suas vantagens e desvantagens, além da apresentação dos estilos mais comuns de cultura (última coluna), de acordo com estudo realizado pelos autores citados anteriormente.

Estilo de Cultura	Vantagens	Desvantagens	Colocação como 1° ou 2°
Resultados - Orientado para o sucesso, metas	Melhora a execução, levando a um foco externo e na construção de capacidade, além de atingimento de metas	Ênfase exagerada no atingimento de resultados pode levar ao colapso na comunicação e colaboração, além de altos níveis de estresse e ansiedade	**89%**
Acolhimento - Caloroso, sincero, relacional	Melhor Trabalho em equipe, além de maior engajamento na comunicação, confiança e senso de pertencimento	Ênfase exagerada na criação de consenso pode reduzir a exploração de opções, sufocando a competitividade e retardando a tomada de decisão	**63%**
Ordem - Obediente às regras, respeitoso, colaborativo	Melhora a eficiência operacional, reduzindo conflitos e criando maior consciência cívica	Ênfase exagerada em regras e tradições pode reduzir o individualismo, causando sufocamento da criatividade e limitação da agilidade organizacional	**15%**
Propósito - Idealista, tolerante	Aumento da valorização da diversidade, sustentabilidade e responsabilidade social	Ênfase exagerada em propósitos e em ideias de longo prazo pode atrapalhar interesses práticos e imediatos	**9%**
Segurança - Realista, cuidadoso, preparado	Melhora a gestão do risco, além de estabilidade e continuidade do negócio	Alta padronização e formalização pode levar à inflexibilidade burocrática e à desumanização do ambiente de trabalho	**8%**
Aprendizado - Aberto, inventivo, explorador	Melhora a inovação, agilidade e aprendizado organizacional	Exploração exagerada pode levar à falta de foco e à incapacidade de exploração de vantagens existentes	**7%**
Autoridade - Ousado e decidido, dominante	Aumento da velocidade na tomada de decisão, além de rapidez de reação a ameaças ou crises	Autoridade e ousadia em demasia nas tomadas de decisão podem levar a politicagens, conflitos e insegurança psicológica no ambiente profissional	**4%**
Prazer - Brincalhão, instintivo, divertido	Aumenta o moral dos funcionários, engajamento e criatividade	Demasiada autonomia e engajamento pode levar à falta de disciplina e possível criação de *compliance* ou problemas governamentais	**2%**

QUADRO 1 - PRÓS E CONTRAS DOS ESTILOS DE CULTURA (FONTE: ADAPTADO DE GROYSBERG ET AL, 2018)

Para McGrath (2013), práticas projetadas em torno do conceito de vantagem competitiva sustentável são obsoletas, com problema fundamental nas estruturas e sistemas profundamente arraigados, projetados para extrair o máximo valor de uma vantagem competitiva e tornando-se passivo frente a ambientes mais voláteis e incertos, sendo a

estabilidade o estado mais perigoso em ambientes competitivos de alto dinamismo. Ainda, de acordo com a autora, se faz necessária uma criação de modelos de competição pensados para mercados dinâmicos, com atuação conjunta entre estratégia, gestão e inovação.

2.4 INOVAÇÃO DE VALOR

Possuindo intersecção com o conceito cunhado por Kim e Mauborgne (2005) a respeito da existência de oceanos vermelho e azul, sendo o primeiro representado pelas indústrias que existem hoje (mercado conhecido com limites definidos), com destaque a partir da dominância do *market share*, com crescimento limitado, e o segundo trata de indústrias que ainda não existem, onda não há concorrência, sendo um ambiente onde a demanda é criada e não disputada, com grande oportunidade de crescimento rentável e rápido.

Os autores afirmam que há duas maneiras de criar esses oceanos azuis, sendo a mais comum o surgimento a partir de uma indústria já existente, a partir da decisão de estender ou alterar os limites do seu setor, ou ainda como uma empresa totalmente nova. O novo padrão proposto entre as ações estratégicas trata da não utilização de concorrente como *benchmarking*, e sim tentando transformar a concorrência em algo irrelevante, criando-se como objetivo um salto de valor para os compradores.

Desenha-se, assim, a Inovação de Valor, a partir da adição de valor a algo já existente (inovação incremental) mas também com ganho de inovação, utilidade, preço e custo, não ocorrendo mais o tradicional *trade-off* entre custo e diferenciação, uma vez que se busca obter os dois fatores ao mesmo tempo. Salienta-se que a inovação de valor é construída em cima de um mercado que não possui fronteiras e de uma indústria que ainda não possui uma estrutura (KIM & MAUBORGNE, 2005).

Para auxiliar nas tomadas de decisões e ações capazes de mudar a indústria e/ou o mercado em que atuam, os autores propõem ferramentas fundamentadas na análise da oportunidade versus o risco. São elencados seis princípios da estratégia para criação da inovação de valor, sendo divididos em princípios de formulação (reconstrução dos limites do mercado, foco generalista, exceder a demanda atual e sequência estratégica) e princípios de execução (superar barreiras organizacionais e incluir a execução na estratégia).

Surge assim a matriz de avaliação de valor, sendo uma ferramenta tanto para diagnóstico quanto um modelo para desenvolvimento de uma estratégia de oceano azul. A primeira ideia é capturar e entender o ambiente em que a empresa compete no momento, sendo necessário o reconhecimento dos investimentos feitos pela concorrência, além do

reconhecimento dos atributos que são importantes em seus produtos e/ou serviços, também como os clientes percebem esses fatores (KIM & MAUBORGNE, 2005). Observe a figura 10 a seguir, onde demonstra a estratégia de queda no nível de oferta de atributos que possuem menos valor para o cliente e aumento nos atributos onde o cliente enxerga valor de fato.

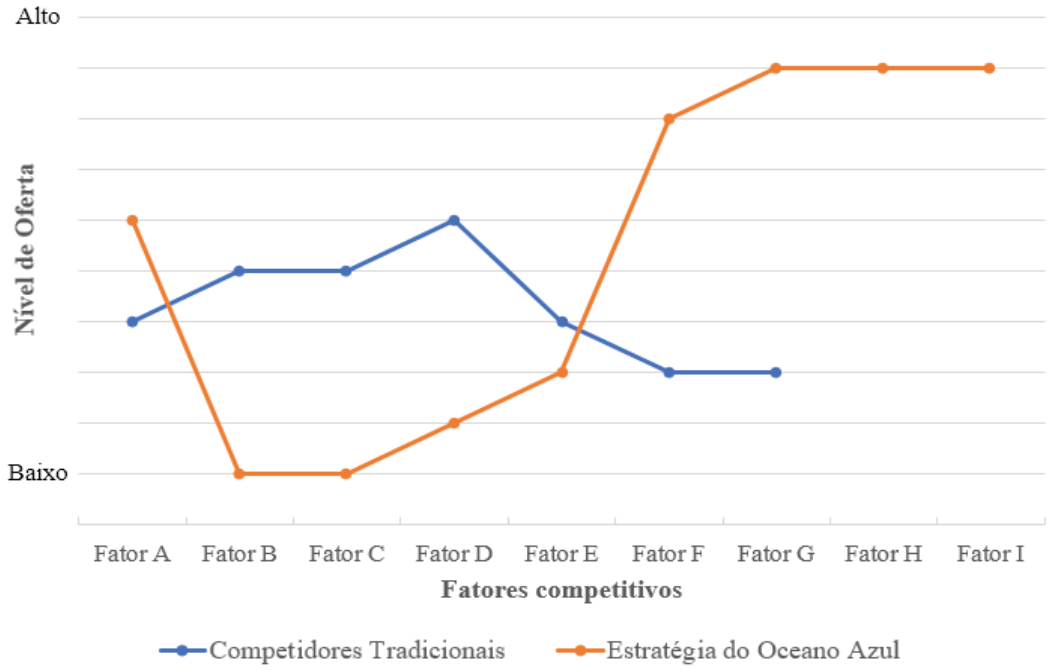


FIGURA 10 – MATRIZ DE ANÁLISE DE VALOR (FONTE:ADAPTADO DE KIM & MAUBORGNE, 2005)

Para identificação dos atributos que devem ser redefinidos, encontrando aqueles que os consumidores procuram no mercado, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram 4 perguntas:

1) *Quais são os atributos que devem ser eliminados?* Identificação de todos os elementos que sempre fizeram parte do ambiente competitivo, mas que para o público consumidor pode não ter valor.
2) *Quais atributos devem ser reduzidos?* Entendimento se o produto ou serviço possui características com níveis extrapolados, sendo uma oportunidade para cortar custos.
3) *Quais atributos devem ser melhorados?* Para encontra atributos que forçam os clientes da indústria a comprometerem algo em troca do produto ou serviço (busca pela satisfação do cliente) e
4) *Quais atributos devem ser criados?* Para que a empresa encontre os novos atributos capazes de serem fontes de valor para o que ela oferece e que ajudem a cria nova demanda.

.

De posse dessas informações, fica-se possível a confecção da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, como pode ser visto no quadro 2 a seguir:

Eliminar	Aumentar
Fatores com os quais o setor há tempos concorre e que devem ser eliminados	Fatores que devem ser elevados bem acima dos padrões do setor
Reduzir	**Criar**
Fatores que devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões do setor	Fatores que devem ser criados e que o setor nunca ofereceu

QUADRO 2 - MATRIZ ELIMINAR-REDUZIR-ELEVAR-CRIAR (FONTE: ADAPTADO DE KIM & MAUBORGNE, 2005)

Já para Govindarajan (2016), trata-se de um balanceamento a respeito do gerenciamento do *core business* atual, com eliminação e redução gradual do passado e início de atividades que permitam aprendizado e criação de negócios e produtos futuros. Para esse modo de organizar os fatores relevantes para a empresa e iniciar o processo de aprendizagem, escolhe-se o nome de solução das três caixas, onde a caixa 1 é para a otimização do negócio atual da empresa, a caixa 2, para o esquecimento do passado (daquilo que o prende em crenças passadas) e a caixa 3, para a invenção de um novo modelo de negócios.

No entanto, Kim e Mauborgne (2005) acabam por discutir um padrão existente para as empresas que redefiniram suas fronteiras de mercado. De acordo com os autores, esse padrão segue seis passos de análise:

1. **Mercados alternativos**, uma vez que a maioria das empresas ficam presas nos oceanos vermelhos a partir de sua definição de setor de atuação de maneira semelhante aos demais concorrentes. Para não cair nesse erro, deve-se expandir o mercado a alternativas, e não só a mercados substitutos.
2. **Grupos estratégicos dentro do mesmo mercado**, uma vez que as empresas tendem a olhar dentro de seu horizonte apenas, considerando o próprio grupo estratégico, desconsiderando a concorrência de outros grupos.
3. **Toda a cadeia de consumidores**, não focando apenas nos usuários finais, mas sim buscar uma satisfação de todos os envolvidos.
4. **Oferta de produtos e serviços complementares**, uma vez que raramente estes são usados de maneiras independente. Assim, para afetar o valor que o consumidor dá a um produto ou serviços, se faz necessária a oferta de produtos e serviços complementares.
5. **Além das funcionalidades ou apelos emocionais do setor**, uma vez que o apelo funcional é extremamente racional (ocorrendo tendência de mercado para levar em consideração fatores de utilidade e preço em consideração) e o apelo emocional é ligado aos sentimentos.

6. **Além das fronteiras de tempo**, procurando ações de forma ativa e formulação da estratégia além das atuais ameaças competitivas.

2.5 UMA ECONOMIA DE *FINTECHS* E *HUBS*

A crise financeira de 2008 pode ser vista como um divisor de águas para o setor bancário. Até esta data, as empresas do setor financeiro desfrutaram de um grau de confiança pública crucial para o valor de suas marcas, porém, com o avanço da tecnologia e o impacto do estouro da bolha na imagem e estratégia organizacionais, passaram a perder mercado para *startups* com novos modelos de negócios, com produtos e serviços novos e diferenciados, as chamadas *fintechs* (*Financial Technology*), sendo considerada uma das indústrias mais promissoras de 2016. O maior risco para os bancos é que eles estão sendo vistos como utilidades que não suprem mais que a infraestrutura necessária, enquanto as *fintechs* tomam o crédito por propor serviços inovadores *consumer-friendly*, ganhando o relacionamento com o cliente (MEAD, 2016), assim como as empresas que utilizam a modelo GAFA.

2.5.1 *FINTECHS*

De acordo com o *Financial Stability board* (FSB), *fintech* é definido como "inovações financeiras, habilitadas por tecnologias que podem resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com efeitos tangíveis nos mercados, nas instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros". Basicamente, os aspectos que diferenciam as *fintechs* em relação aos concorrentes tradicionais são (AMINE, 2016):

1. **Alta ou única presença no ambiente Digital:** reduzindo os pontos de contato com o cliente, mas possibilitando redução de custos e foco em automação e redução de tempo em processamentos, com nascimento voltado totalmente para o digital.
2. **Estrutura flexível e enxuta:** por não possuírem sistemas legados e por necessitarem de agilidade para sobreviverem, as *fintechs* propõem estruturas mais enxutas e multidisciplinares, sem barreiras hierárquicas e capazes de realizar rápidas mudanças, tanto nas tecnologias quanto nos processos, possibilitando maior integração na empresa como um todo, assim como proposto por Eric Ries em seu livro *Startup* Enxuta.
3. **Gestão Financeira Automatizada:** oferecendo como critério ganhador de pedido, disponibilizando indicadores, gráficos e categorização para educação financeira do cliente, fidelizando este por centralizar a saúde financeira de forma amigável e divertida.

4. **Redução de Burocracias:** principalmente para abertura de conta ou solicitação de novo cartão, oferecendo cadastro totalmente digital e com *lead time* reduzido, por conta de alta automatização de processos.
5. **Uso intensivo de Redes Sociais:** servindo como mecanismo de alavancagem na difusão de experiências positivas, gerando propaganda a baixo custo para a empresa. Focando em uma excelente experiência do usuário, a disseminação por redes sociais aumenta, reduzindo o custo de aquisição de clientes através de publicidade e aumentando a ideia de customização para os clientes.
6. **Condições diferenciadas e mais baratas para ganho de *Market Share***: o ataque central dos novos entrantes é o oferecimento de taxas menores que os concorrentes tradicionais, com empréstimos e financiamentos a taxas menores, sendo critérios qualificadores para a aquisição do usuário. O público atraído é aquele interessado por novidades, ou aqueles insatisfeitos com valores cobrados por bancos tradicionais.

No setor de pagamentos houve um forte movimento regulatório no sentido de incentivar a competição, como por exemplo a quebra de exclusividade de adquirência em 2010 e as novas regulações para meios de pagamentos em 2013, além de um movimento para aceitação e difusão do *open banking*, o que na prática é a permissão de compartilhamento de dados bancários de clientes com terceiros, ocorrendo a perda da exclusividade de informações como saldo em conta, empréstimos e padrões de gastos.

2.5.2 EMPRESAS *HUB* E NEGÓCIOS PLATAFORMA

Esses movimentos regulatórios e as próprias dinâmicas de mercado acabam por fazer com que a economia global se una em torno de superpotências digitais, ou empresas *hub*, tal como a Alibaba, Google, Amazon, Apple, Baidu, Facebook, Microsoft e Tencent. A questão central é que enquanto criam valor real para os usuários, essas empresas capturam e expandem uma fatia desproporcional do valor, o que está moldando nosso futuro econômico coletivo (IANSITI & LAKHANI, 2017).

De acordo com Iansiti e Lakhani (2017), as empresas *hub* competem a partir da utilização de ativos baseados em redes que já atingiram escala num ambiente, para entrar em outro setor e reformular sua estrutura competitiva, transformando-a num produto orientado para redes, introduzindo indústrias adjacentes nos mesmos gargalos competitivos que já controlam.

Ainda, de acordo com os autores, o surgimento dos *hubs* econômicos se apoia em três princípios de digitalização e teoria de redes:

1) Lei de Moore, segundo a qual o poder de processamento dos computadores dobra, aproximadamente, a cada dois anos, o que implica nas melhorias contínuas de desempenho e o amento da substituição da atividade humana por ferramentas digitais;
2) Conectividade, onde a maioria dos dispositivos computadorizados atuais tem conectividade de rede embutida, permitindo comunicação uns com os outros e o compartilhamento de informação a um custo marginal praticamente zero, com redes digitais se espalhando rapidamente. Assim, pode-se aplicar a Lei de Metcalfe, que afirma que o valor de uma rede aumenta com o número de nós ou de usuários (efeitos de rede), ou seja, a tecnologia digital está provocando crescimento de valor em toda a economia e
3) *Loops* de *Feedback* positivo, proposto pelo físico Albert Laszló Barabási, ou seja, nas redes, tráfego gera mais tráfego e certos nós, acabam sendo mais frequentemente usados, atraindo novas conexões e aumentando ainda mais sua importância. Assim, surge a possibilidade do efeito dominó digital, da possibilidade de poucas empresas *hub* capturarem uma participação crescente do valor econômico geral criado.

De acordo com a Accenture, os bancos podem aprender muito com esse modelo GAFA, principalmente a respeito dos jeitos inovadores de se posicionar frente às vidas dos consumidores. A partir dessa perspectiva, consideram que os modelos de operação possíveis de serem operados são:

a. ***Player* de Relacionamento**, onde o banco mantém e gerencia o relacionamento com os clientes, aumentando as parcerias para prover soluções para estes.
b. **Provedor da Plataforma**, modelo no qual providencia a plataforma para interação entre vendedores, compradores e fornecedores de recursos.
c. **Manufatura de serviços e produtos financeiros *core***, que é o papel tradicional dos bancos.
d. **Realizador de Inovação**, no qual o banco participa de ecossistemas digitais, aumentando o espectro de possibilidades e abordagens para providenciar capital e para entrar em novos negócios.
e. **Facilitador de Identificação Digital**, operando como uma plataforma segura para oferta aos consumidores de acesso ao comércio digital.

Assim, se justificando uma análise estrutural além da indústria, considerando-se o potencial de entrada dessas empresas *hub* perante uma expansão de mercados e da queda de barreiras de entrada, como mudanças regulatórias que beneficiem a competição, como é o caso do *Open Banking,* que promove a abertura das APIs à empresas que os clientes desejarem compartilhar seus dados, uma vez que o dado é considerado como pertencente a estes últimos.

Os movimentos globais já se iniciaram em direção à essa nova forma de compartilhamento de dados, principalmente após a segunda diretiva de serviços de pagamento (PSD2), que movimenta os bancos e *fintechs* europeus para uma abertura de dados, perante desejo do cliente. Porém, inerentemente se trata de uma rede, um negócio plataforma, onde passa-se a gerenciar os dados e os relacionamentos entre os membros da rede.

2.5.3 CONSTRUÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS DIGITAIS

Para construção dessas redes, o principal ativo hoje para as empresas é a conectividade entre os *players*, podendo esta ser realizada através do fornecimento e utilização de APIs (sendo este um dos principais ativos tecnológicos da Netflix, por exemplo).

API significa Interface de Programação de Aplicativos (*Application Programming Interface,* em inglês) e fornece um gancho para parceiros e desenvolvedores externos ou internos acessarem dados e serviços para criar aplicações, como aplicativos *mobile*, por exemplo. Se trata fundamentalmente de um contrato, que atrai confiança e uso dessa via de acesso, conectando provedor e consumidor com maior eficiência através de interfaces documentadas, previsíveis e consistentes. (JACOBSON et al, 2012). Exemplos do sucesso de emprego da tecnologia é o caso da Salesforce.com, onde 60% de seu tráfico é através de APIs, e Netflix, com 30% do tráfico de internet durante o horário de pico nos EUA vindo de suas APIs.

A definição técnica para API é “uma forma de duas aplicações computacionais se conversarem através de uma rede, utilizando uma linguagem comum que ambas entendem”. A interface é fixa e consistente, enquanto a implementação é variável. Basicamente (JACOBSON et al, 2012):

1. O provedor da API descreve exatamente qual funcionalidade será oferecida por ela, descrevendo quando a funcionalidade estará disponível e quando pode mudar;
2. Restrições técnicas adicionais podem ser esboçadas, tal como taxa de uso limite, e mesmos restrições legais ou de negócios, como limitação de uso de marca e tipos de uso;

3. Desenvolvedores concordam em usar as APIs justamente como definidas em contrato e especificadas;
4. O provedor da API pode fornecer ferramentas e mecanismos para acessar e entender essa em termos de uso, além de comunidades de desenvolvimento para darem suporte e informações operacionais a respeito da saúde da API.

O comportamento do consumidor tem mudado e está utilizando vários canais, esperando a qualidade do serviço ser mantida em todos esses. Embora essa interação seja possível sem a utilização de APIs, a velocidade de progressão não seria possível, sendo mais ágil e fácil para as empresas escalarem dezenas ou centenas de implementações em um período relativamente curto de tempo a partir dessa tecnologia. A versatilidade de utilização das APIs é tamanha e os ganhos atuais a partir da maturidade da tecnologia tão promissores, que pode se observar na figura 11 a seguir a explosão de APIs (públicas).

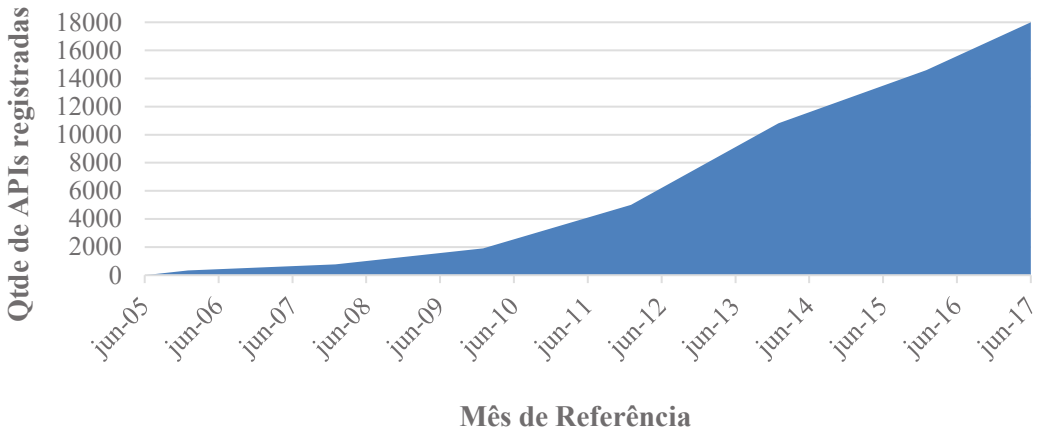


FIGURA 11 – APIS PÚBLICAS DE 2005 A 2017 (FONTE: ADAPTADO DE SANTOS, 2017)

Como dito, a utilização de APIs permite uma criação muita mais rápida de novas aplicações, necessitando de considerações para diferentes plataformas e dispositivos, além de possibilitar maiores parcerias estratégicas. Porém, se faz necessária uma diferenciação entre APIs públicas e privadas. Veja a figura 12 a seguir para entender a cadeia de valor de APIs.

De acordo com Jacobson et al (2012), APIs privadas podem ser aplicadas de maneiras diversas, como utilização para criação de aplicativos para o público ou mesmo para uma maneira mais eficiente para construção de aplicativos, ainda, podem ser usadas para integração com parceiros, como é o caso de empresas SaaS *(Software as a Service).* Porém, se faz necessária a garantia de pleno funcionamento, compartilhamento de utilização (não apenas para experts) e a propaganda e evangelização para uso das APIs, além da adequada educação para correta utilização destas.

Já API pública é aquela disponível para quase todo mundo, sem nenhum ou pequeno acordo contratual com o provedor da API. Ser pública ou privada se refere à formalidade do acordo de negócios, não ao conteúdo nem às aplicações desenvolvidas utilizando a interface. APIs públicas trazem valor para o provedor através do aumento de valor e extensão da marca, atingindo nichos de mercados, expandindo o público alvo através de plataformas e dispositivos, além de fomentar a inovação. Porém, os riscos associados à APIs públicas são: violação de direito, ataques contra o sistema e conteúdo, potencial canibalização de seu *core business*, exposição excessiva de ativos de negócios para os competidores, conflitos nas expectativas entre desenvolvedores públicos e parceiros em potencial, além de alocação do recurso em desacordo com a proposta de valor (JACOBSON et al, 2012).

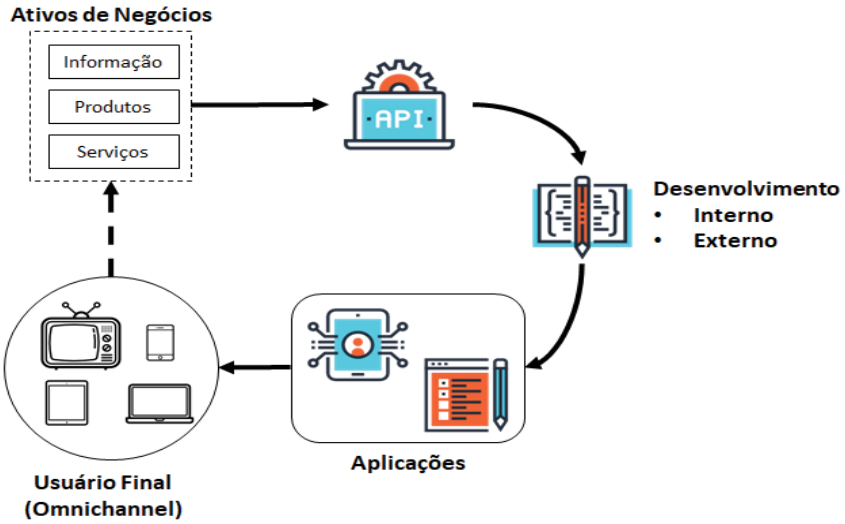


FIGURA 12 – CADEIA DE VALOR DE APIS (FONTE: ADAPTADO DE JACOBSON ET AL, 2012)

A respeito da utilização de APIs com parceiros, existem os modelos de negócios abaixo elencados, que se expandem em diferentes frentes, conforme apresentado na figura 13 na próxima página (JACOBSON et al, 2012):

1. **Expansão do alcance: Mais aplicativos, mais plataformas** – criação de novos canais de negócios através de desenvolvedores que utilizam a API do provedor, expandindo o portfólio da aplicação.
2. **Ganho Indireto de Receita** – compartilhamento de receita através de *marketplaces,* através do uso pago da plataforma.
3. **Aumento de Inovação através de Parceiros** - experimentos através de inovadores independentes podem levar ao interesse de novas direções para produtos e serviços, permitindo a empresa aprender através dos experimentos dos parceiros.

4. **Aumentando o Valor da Aplicação através da Integração** – a aplicação se torna mais rentável e valiosa a partir do acesso e adaptação de dados existentes, integrando e realizando referência cruzada com dados dentro de outros sistemas.
5. **Uso *Freemium* –** utilização temporária ou limitada de forma gratuita, cobrando por funcionalidades adicionais.

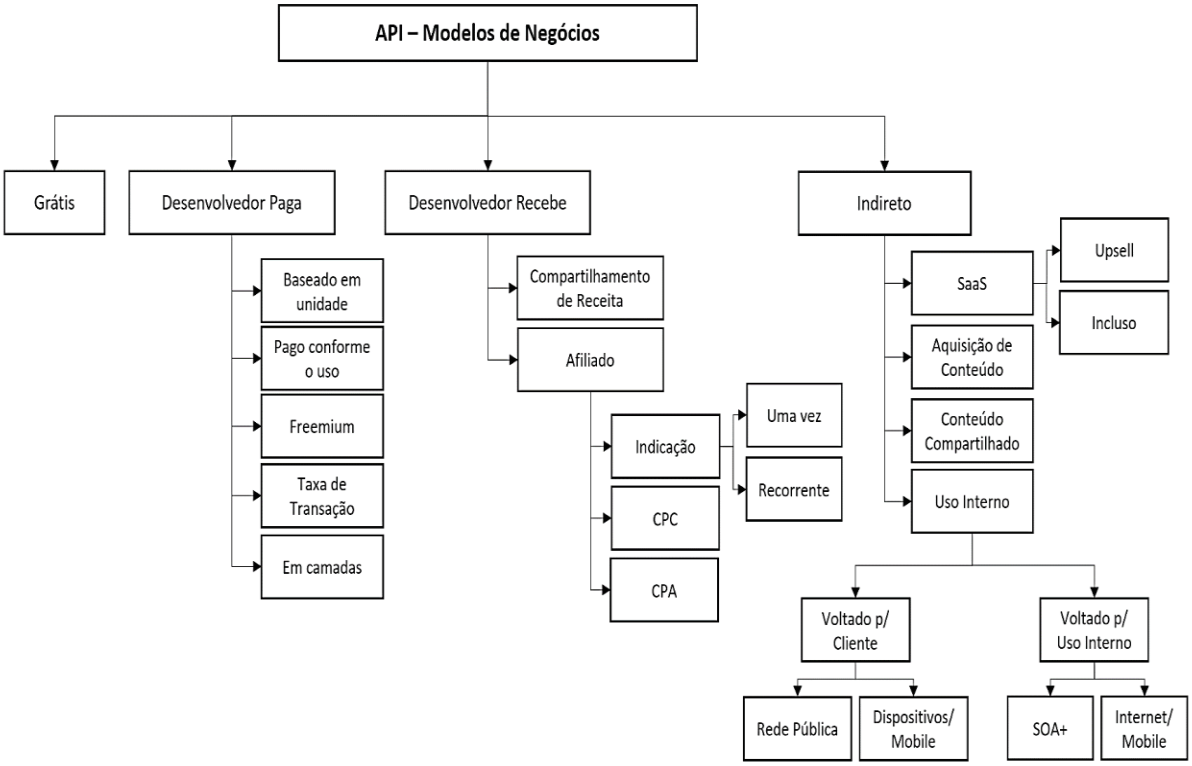


FIGURA 13 – MODELOS DE NEGÓCIOS DE APIS EXISTENTES EM 2013 (FONTE: ADAPTADO DE MUSSER, 2018)

Ainda, de acordo com Jacobson et al (2012), a estratégia de API deve iniciar a partir de considerações de objetivos claros, que se relacionam de forma direta com os objetivos de negócios e que seja possível acompanhar através de indicadores chave de desempenho. Questões centrais a serem consideradas são:

a. Quem irá usar a API? (interno, parceiros, desenvolvedores externos)
b. Quais ativos poderiam ser disponibilizados através da API?
c. Quem deveria ter acesso a cada tipo de ativo disponível?
d. Como a API deveria tornar esses ativos disponíveis?
e. Que tipos de aplicações poderiam ser construídas utilizando a API?
f. O que irá motivar desenvolvedores a utilizar a API para criar aplicações?
g. Como essas aplicações podem criar valor para todos os envolvidos?

h. Como o público irá descobrir as aplicações?

Após essa primeira abordagem, deve-se questionar a respeito do modelo de negócios que se deseja implementar, podendo se utilizar o *business model canvas* de Osterwalder para estruturação, iniciando pelas perguntas dispostas na figura 14 a seguir.

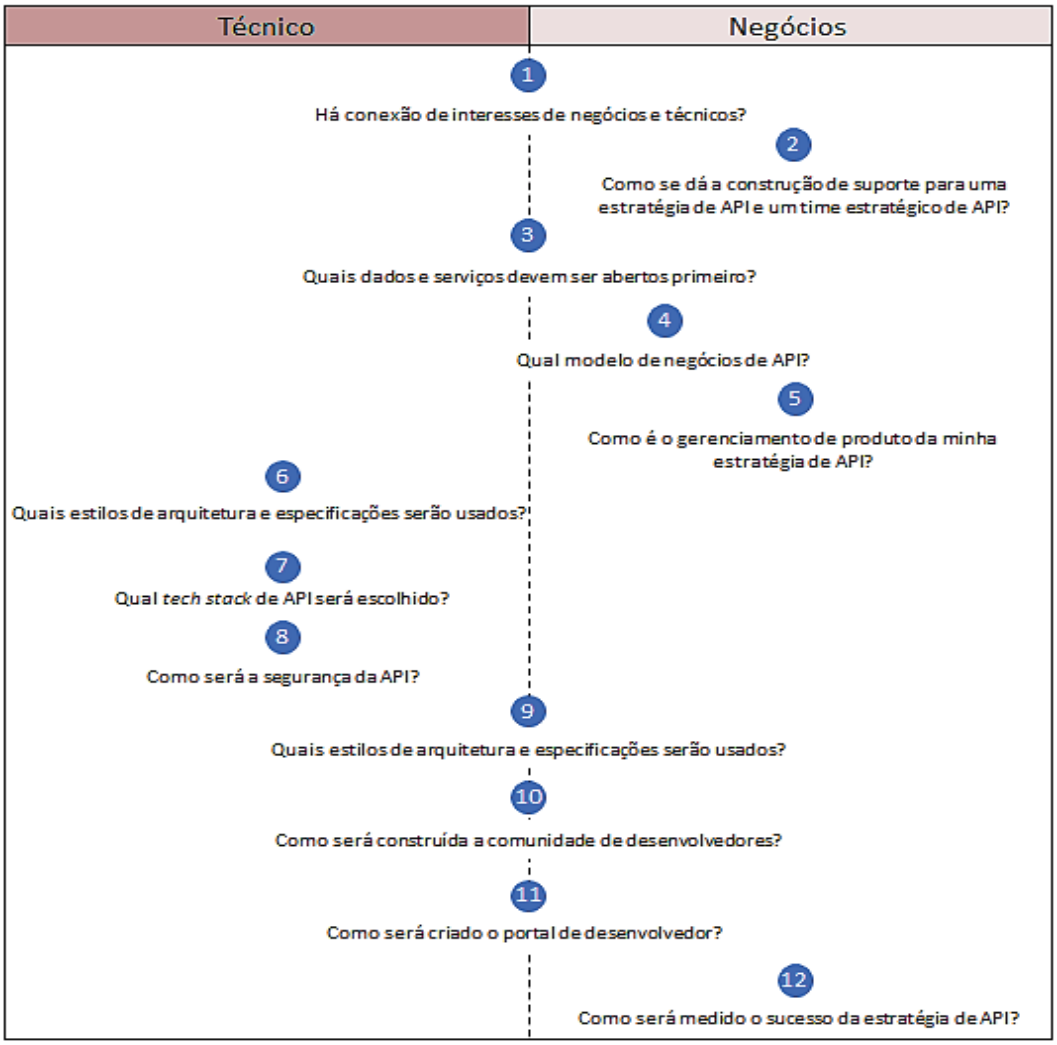


FIGURA 14 – GUIA PARA ESCOLHA DE ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO DE API (FONTE: ADAPTADO DE BOYD, 2017)

Para adequada operação das APIs, deve-se realizar monitoramento e suporte operacional contínuo, monitorando proativamente os ativos e resolvendo problemas enquanto são pequenos, além de possuir um sistema para notificação de pessoas, em caso de erros e problemas, além de possuir um sistema que suporte pedidos, afim de que estes não sejam ignorados (JACOBSON et al, 2012).

Uma das formas de documentar e realizar design adequadamente das APIs é utilizando o REST (*Representational State Transfer*), sendo considerado como um conjunto de princípios

que, quando aplicados de maneira correta em uma aplicação, a beneficia com a arquitetura e padrões da própria web, sendo, portanto, um dos modelos de arquitetura, tendo sido descrito por Roy Fielding em seu Phd (FERREIRA, 2017).

Para correta disseminação e incentivo ao uso das APIs, se faz necessária também a criação de um Portal do Desenvolvedor, onde desenvolvedores terão acesso às documentações das APIs e suporte para utilização adequada destas. Assim como qualquer outro mercado, as interfaces de programação de aplicativos também possuem competição, sendo necessária a realização de um *onboarding* adequado e que atraia e retenha os desenvolvedores para as suas APIs. Assim, não só valor de negócio deve ser considerada na estratégia, mas também experiência dos desenvolvedores com a utilização das APIs. As figuras 15 e 16 a seguir mostram dois exemplos de portais do desenvolvedor, um da Mastercard e outro do Banco do Brasil.

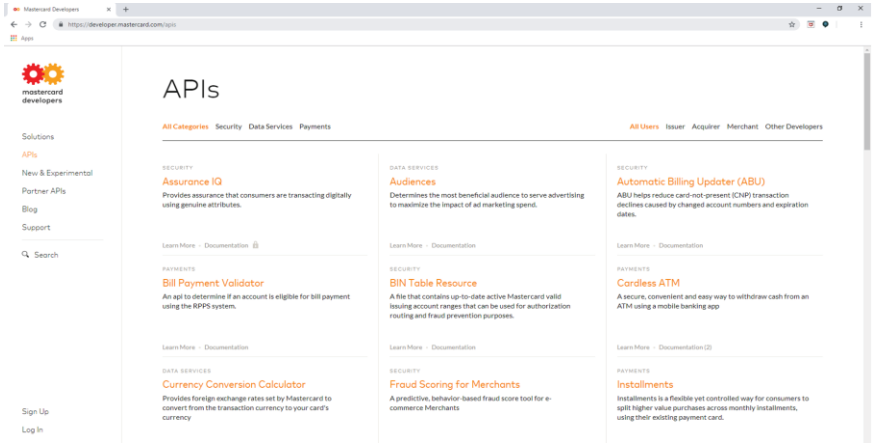


FIGURA 15 - PORTAL DO DESENVOLVEDOR DA MASTERCARD (FONTE: DEVELOPER.MASTERCARD.COM, 2018)

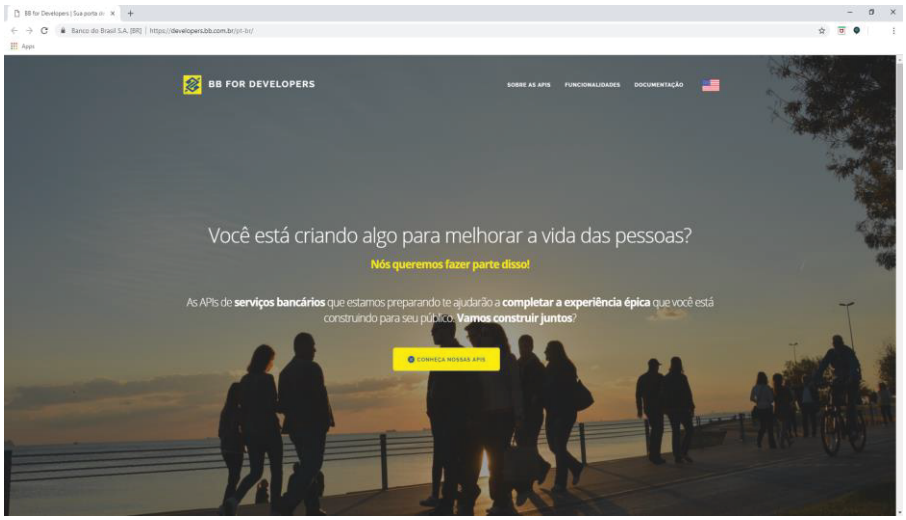


FIGURA 16 - *LANDING PAGE* DO PORTAL DO DESENVOLVEDOR DO BANCO DO BRASIL (FONTE: DEVELOPERS.BB.COM.BR, 2018)

Configura-se, a seguir, um time para desenvolvimento de APIs, conforme quadro 3 a seguir e de acordo com as necessidades apontadas anteriormente.

Papel	Tarefas	Qualificações
Desenvolvedor Evangelizador	Venda a ideia para os stakeholders internos e externos, engajando os desenvolvedores e dando suporte para o executivo patrocinador	Possuir conhecimentos técnicos suficientes para entender a API e o que ela pode fazer, transmitindo paixão pela construção de apps com APIs, possuindo instinto forte de marketing e boa representação da marca, com habilidade social (online e offline)
Gestor de Produto	Criar um *roadmap* do produto, facilitando decisões a respeito de funcionalidades e entendendo como a desempenho da API para os clientes e demais negócios, dirigindo melhorias para a API	Habilidade para priorizar rapidamente requerimentos competitivos, entendendo e simplificando as necessidades dos clientes. Visão de mercado
Engenheiros	Design, escrita e suporte técnico para a API	Experiência com design de API e conhecimento de JSON e XML
Garantia da Qualidade	Validação se a API está entregando os outputs como esperado	Entendimento das dependências e como interagir com clientes, além de experiência para desenvolvimento de testes e integração contínua
Marketing e regulatório	Providenciar orientações a respeito do posicionamento para o uso das APIs e a promoção destas	Entendimento da estratégia de marketing da empresa e dos desenvolvedores, com conhecimento a respeito das comunidades de desenvolvedores
Regulatório	Providenciar regras e orientações para utilização das APIs, definindo uso apropriado de dados da empresa e os clientes, vetando conteúdos licenciados por terceiros	Capacidade de entender os desenvolvedores e tecnologia

QUADRO 3 - PAPÉIS EM UM TIME DE API (FONTE: ADAPTADO DE JACOBSON ET AL, 2012)

3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Apresenta-se a seguir um estudo prévio a respeito do avanço da tecnologia no setor financeiro mundial, com o advento de *fintechs* e, por consequência, o aumento da necessidade de inclusão no portfólio de soluções a tecnologia móvel e maior inclusão de considerações a respeito da experiência do usuário para ganho de fatia de mercado e como estratégia de digitalização para concorrentes tradicionais.

3.1 AVANÇO DA TECNOLOGIA NO SETOR FINANCEIRO MUNDIAL

Como explorado anteriormente, a crise financeira de 2008 foi uma das ocorrências que mais impactaram o setor financeiro, derrubando a confiança das pessoas nas instituições e surgindo a oportunidade de avanço de modelos de negócios nascentes com viés de uso intensivo de tecnologia e dados, muito acima dos propostos pelos competidores tradicionais.

Apesar da indústria financeira ser o setor global com maiores investimentos em tecnologia, não houve inibição do avanço de *startups* que se utilizaram da compartimentalização e estratégia do judô (KWAK & YOFFIE, 2001), trazendo para o cenário de competição a experiência do usuário para ganho de clientes. A figura 17 abaixo ilustra a compartimentalização e os ramos de atuação das *fintechs* a nível mundial, sendo que existem mais de 4000 destas *startups* de acordo com o *MyMillennialGuide.com*.

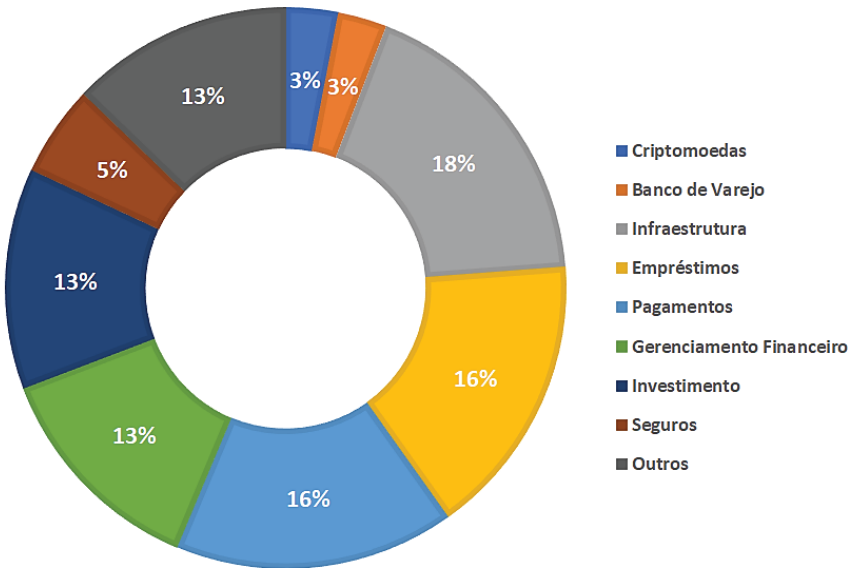
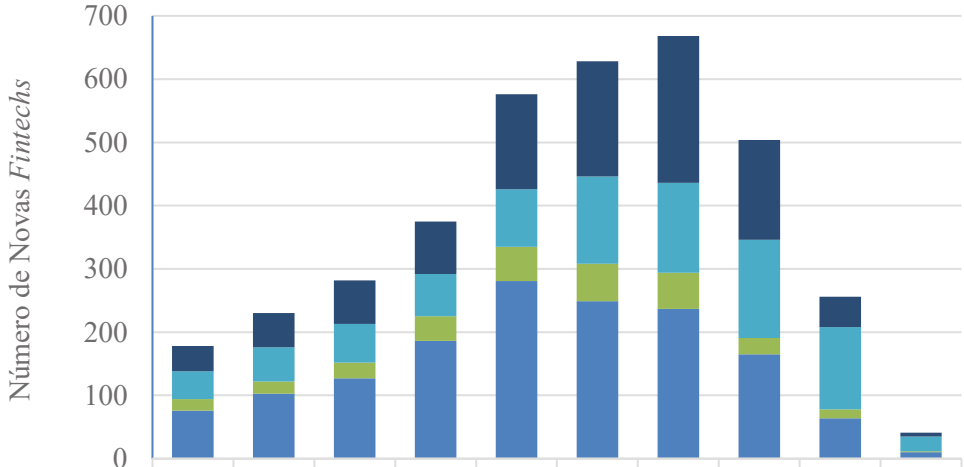


FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO GLOBAL DE MODELOS DE NEGÓCIOS DE *FINTECHS* (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR A PARTIR DE BIGPICTURE, 2018)

Apesar da queda de barreiras em relação a novos entrantes, o relatório da Delloite de setembro de 2017, *"Fintech by the numbers"*, a distribuição destes ao longo dos últimos 10

anos nos mostra que os modelos de negócios de *fintechs* estão chegando à sua maturidade, com queda no aparecimento de novos *players,* mas aumento dos investimentos, com variação geográfica de acordo com as necessidades e pulverização de propostas de valor, como pode ser visto na figura 18 e a partir do fato de que 264 *fintechs* nos Estados Unidos receberam um total de $7.71 bilhões em investimentos desde 1998, enquanto na China, apenas 7 *fintechs* foram fundadas nesse período, mas com investimentos de $6,92 bilhões.



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mercado Imobiliário	40	54	69	83	150	182	232	158	48	6
Seguros	44	54	61	67	91	138	142	155	130	23
Gestão de Investimentos	18	19	25	39	54	59	57	26	14	2
Mercados de Capitais e Bancário	76	103	127	186	281	249	237	165	64	10

FIGURA 18 - NÚMERO DE NOVAS *FINTECHS* DE 2008 A 2017 (FONTE: ADAPTADO DE DELOITTE, *FINTECH BY THE NUMBERS*, 2017)

De acordo com a empresa *BIG PICTURE*, existem 10 polos de *fintechs* no mundo, sendo eles: Vale do Silício e a área da baia de San Francisco, Estocolmo, Sydney, Singapura, Nova Délhi, Cidade de Nova Iorque, Shanghai, Beijing, Berlim e Londres. A figura 19 a seguir mostra graficamente a localização e desenvolvimento do mercado de *fintechs* no mundo.

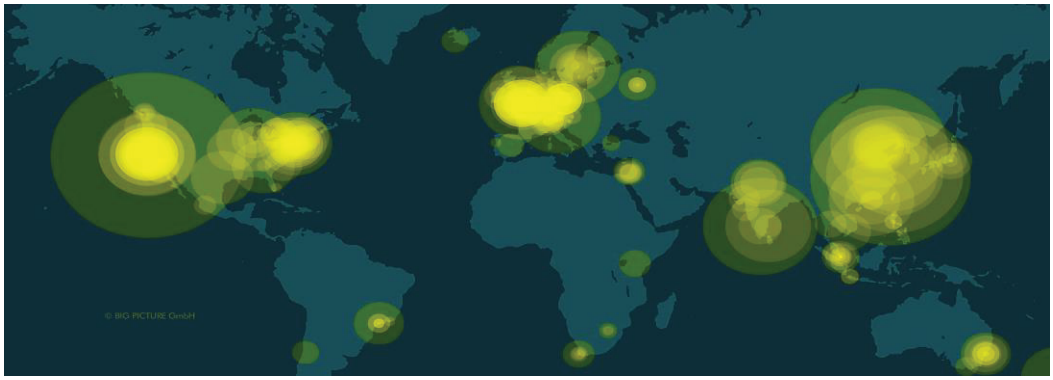


FIGURA 19 – DITRIBUIÇÃO E CONCENTRAÇÃO DE *FINTECHS* NO MUNDO (FONTE: ADAPTADO DE BIGPICTURE, 2018)

No entanto, as *fintechs* possuem alto risco quando o cenário é confiança, uma vez que elas devem ser seguras e em *compliance* com regulações legais financeiras, caso contrário, seus clientes migram para outros *players*. Não sendo opcional, mas algo mandatório para o setor, atuando como uma das barreiras para a globalização dessas *startups* (BARBERIS, 2016).

O mesmo relatório da Deloitte de 2017 diz que, em relação aos bancos tradicionais, essas *startups* acabam por perder sua força quando considerados: sua capacidade na gestão de ativos intangíveis (como ações e investimentos); patrimônio reduzido, acarretando em maior risco para clientes e investidores, principalmente em ambientes de alta volatilidade e inadimplência, acarretando em risco de crédito, uma vez que possuem menor capital para cobertura de riscos e equilíbrio financeiro; qualidade e limitação de acesso à internet, além da necessidade de existência de agências para públicos específicos.

Considerando a redução *time to market* e o conhecimento dessas empresas em traduzir com uma experiência encantadora as necessidades dos clientes em serviços encantadores, os bancos tradicionais têm buscado três ações principais no mercado: aquisição, realização de parceria ou esforços próprios de inovação e digitalização.

A figura 20 abaixo demonstra tendência de crescimento quanto às fusões e aquisições, provavelmente devido à consolidação de segmentos-chave e aquisição tanto por parte de *players* tradicionais de *fintechs* estabelecidas quanto ações de *fintechs* maiores e legadas para estabelecimento de posição através de compra de rivais em outras regiões.

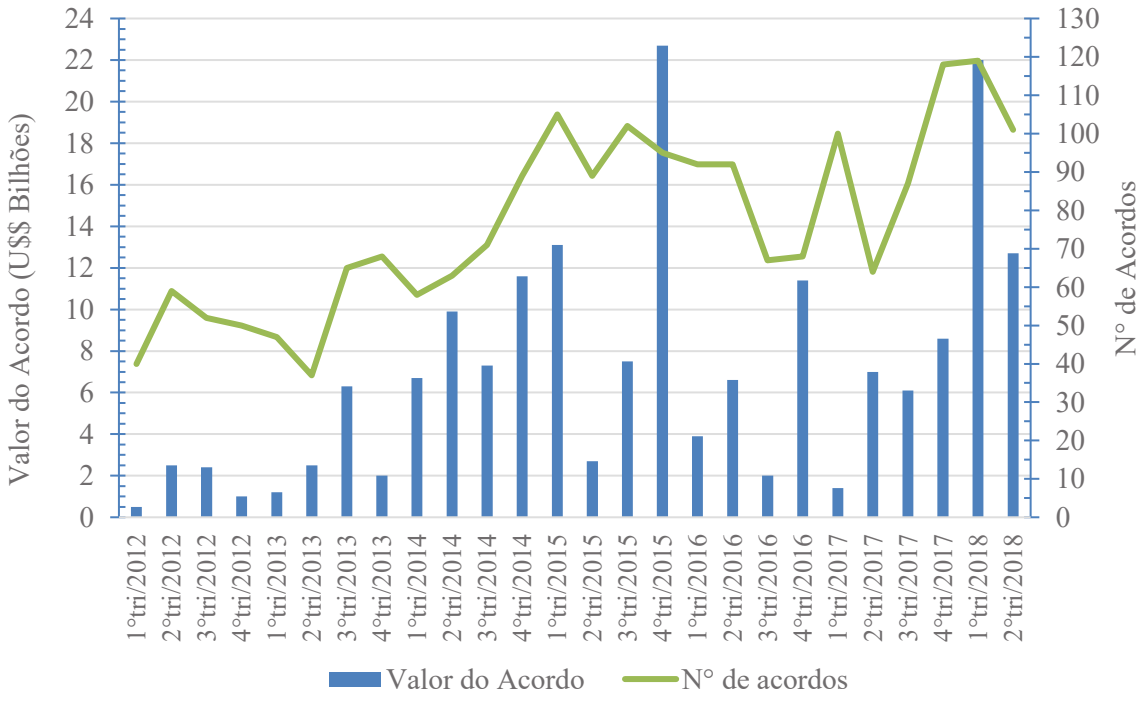


FIGURA 20 - ATIVIDADE GLOBAL DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE *FINTECHS* (FONTE: ADAPTADO DE *THE PULSE OF FINTECH* - KPMG, 2018)

Um dos casos é do banco francês BPCE, onde vem sendo implementada uma nova estratégia digital. A organização já anunciou medidas de *Open Banking* através de parceria com a TransferWise, empresa de transferências internacionais com taxa real de câmbio, no qual 15 milhões de seus clientes serão capazes de transferir dinheiro para 60 países através da integração direta de API nos aplicativos próprios (SOURBES, 2018).

A visão global que nasce é da oportunidade através do avanço da tecnologia, surgindo oportunidade de estreitamento de laços com *fintechs*, seja para aquisição ou realização de parcerias. De acordo com Yves Tyrode, CEO do BPCE:

> " Digital significa oportunidades de negócios, mas se nós queremos fazer mais negócios, nós devemos colocar a experiência do usuário no coração de nosso projeto e fazer com que as novas tecnologias sirvam às necessidades de nossos clientes. Nós também devemos ter certeza que esses novos serviços sejam totalmente automatizados, uma vez que nossos clientes cada vez mais querem fazer tudo através de autosserviço"

Dessas parcerias, aquisições e corrida por reduzir sua base de custos, as instituições financeiras acabarão por abraçar novas tecnologias e comoditizando seus *drivers* de custo que não proporcionam diferenciação competitiva. Já o compartilhamento de custos entre parceiros e a utilização de ferramentas de automação padrão da indústria irão horizontalizar a cadeia de valor, fazendo com que tecnologia e novas parcerias possibilitem a passagem dessas cadeias de valor tradicionais, redistribuindo concentrações de lucro e aumentando a pressão competitiva nos intermediários, repassando o poder para o dono da experiência do usuário, fazendo com que os clientes interajam cada vez com menos distribuidores (MCWATERS & GALASKI, 2017).

Assim, se consolidarão negócios plataforma no ambiente financeiro, com plataformas agregadoras de dados, outras com distribuição B2C, ou mesmo para segmentação, uma vez que a utilização de dados vai aumentar, dada sua utilização para diferenciação e a necessidade de alta infraestrutura para entrega do valor dirigido por dados.

Para análise do potencial de ruptura nas indústrias, foi criado um índice, que levou em consideração dois fatores principais: presença e penetração de players de ruptura e desempenho financeiro dos competidores tradicionais Esses novos competidores com estratégias de ruptura são bem-sucedidos através de 3 abordagens: queda drástica nos preços históricos, através de uma nova estrutura de custos; entrega de inovação significativa nos produtos e experiências para os consumidores e quebra das defesas e barreiras de entrada dos competidores tradicionais (ABBOSH, 2018).

A matriz leva em consideração principalmente a velocidade de mudança, classificando em 4 diferentes fases:

1. **Viabilidade**: indústria embrionária ou renascendo, com altas taxas de inovação trazendo fontes de vantagem competitiva de baixa duração.
2. **Durabilidade**: Vantagens estruturais dos competidores tradicionais e níveis de desempenho consistentes, com alguns grandes *players* trazendo inovações de ruptura, atraídos pelo setor.
3. **Vulnerabilidade**: Fraqueza estrutural expondo o setor a risco significativo, com barreiras de entrada inibindo a entrada de *players* com inovações de ruptura (por enquanto).
4. **Volatilidade**: Fontes de força estão se tornando cada vez mais fracas, com grandes competidores de inovação de ruptura destravando novas fontes de valor.

De um índice de 0 a 1, o nível atual de ruptura no setor bancário é de 0,46 – sendo que a mediana é 0,51 - enquanto a tendência às inovações de ruptura no futuro cresce para 0,70, com uma mediana 0,57 para as 20 indústrias consideradas. Vide a figura 21 a seguir.

FIGURA 21 – ÍNDICE DE POTENCIAL DE INOVAÇÕES DE RUPTURA (FONTE: ADAPTADO DE ABBOSH, 2018)

Como pode ser percebido, para o setor bancário ainda há a presença de fortes barreiras de entrada, como requisitos regulatórios e de capital, porém, com fraquezas na eficiência

operacional e no compromisso com a inovação, devendo as empresas desse setor focar, portanto, no aumento de produtividade de seu *core business*.

Para tanto, deve-se considerar o aprendizado para disseminar e escalar a inovação, aumentando o uso de tecnologia e dados para melhorar serviços e ofertas para satisfazer as necessidades dos clientes.

3.2 O CENÁRIO BRASILEIRO

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2018), competitividade é definida como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país. O desempenho geral brasileiro no Índice de Competitividade Global (GCI, na língua inglesa) indica que são possíveis várias melhorias em diversas dimensões do índice, como pode ser visto na figura 22. O Brasil se encontra na posição 80 de 137 economias, sendo o menos competitivo dentre os BRICS e performando pior do que países vizinhos, tal como Chile, Colômbia e Peru, tendo crescido 10% de 2007 a 2012 e caído 6% desde então (AUDI et al, 2018).

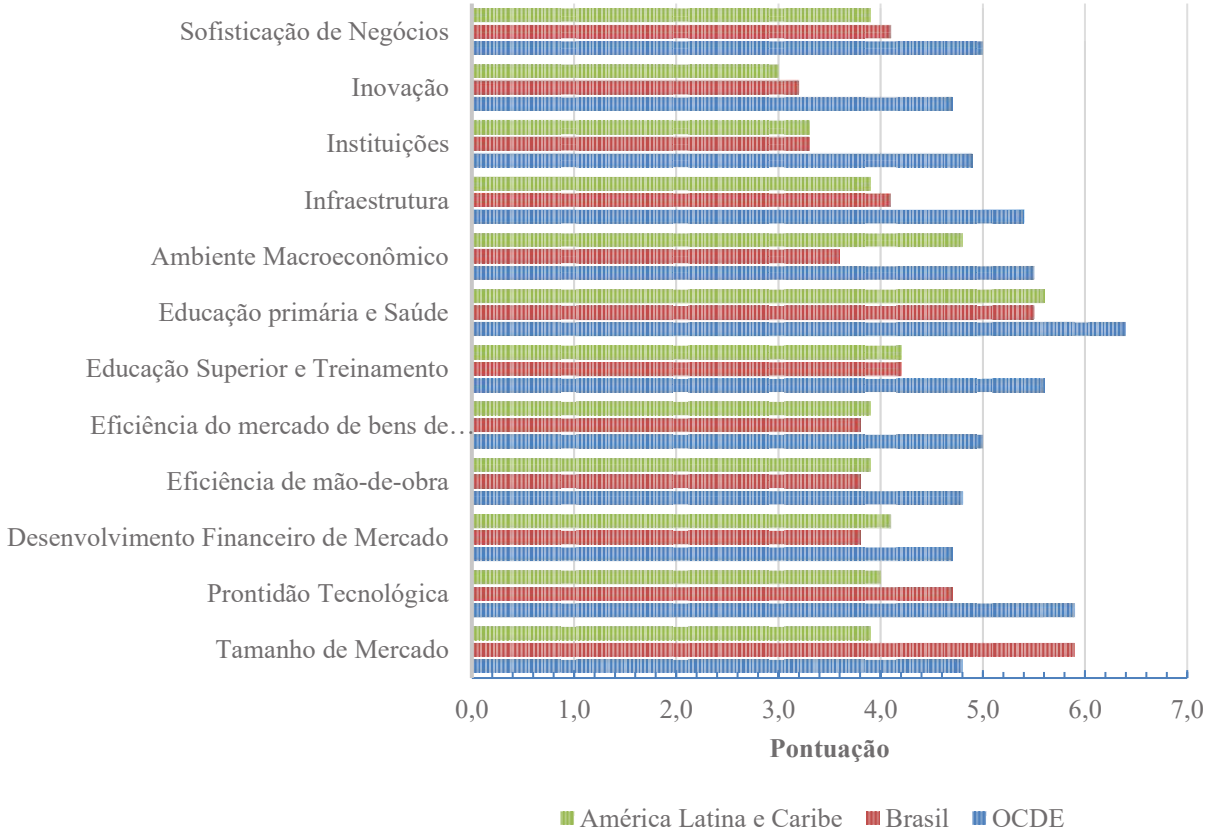


FIGURA 22- DESEMPENHO BRASILEIRO NA COMPETITIVIDADE GLOBAL REGIONAL E EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). (FONTE: ADAPTADO DE AUDI ET AL, 2018)

Aqui vale salientar a prontidão tecnológica à frente do índice geral para a América Latina e Caribe e o potencial a ser explorado perante o tamanho de mercado, possibilitando inspirações no tocante à inovação e sofisticação de negócios em países membros da OECD. Porém, com ambiente macroeconômico extremamente recuado perante outros países e desenvolvimento deficitário do mercado financeiro.

Dentre os fatores que explicam a situação negativa da competitividade brasileira, além da barreira de investimento exercida pelo sistema de impostos, posicionando o Brasil em penúltimo lugar do ranking para esse quesito, à frente apenas da Grécia, estão (AUDI et al, 2018):

- O *framework* regulatório e legal é extremamente pesado para os negócios, com Brasil e Venezuela no topo do ranking de quão oneroso é para as empresas cumprirem com requisitos da administração pública;
- Regulamentação e burocracia ineficientes dificultam o processo de abertura de um negócio, tomando um total de 11 procedimentos e 80 dias para isso, diferente do Chile, por exemplo, com 5 dias para abertura e 7 procedimentos;
- Juntamente com a burocracia ineficiente, as alíquotas de impostos constituem um dos fatores mais problemáticos para se fazer negócios no Brasil, como pode ser visto na tabela 1. Em 68,4%, a alíquota do imposto corporativo está entre as mais altas dentro da amostra de países do Índice de Competitividade Global, se destacando na posição 134. Hoje, são necessárias 1.958 horas por ano (em 2017) para que as empresas preparem, arquivem e paguem impostos no Brasil.

Fator Problemático	***Score* (%)**
Taxas de Impostos	18,6
Regulamentações Restritivas de Trabalho	12,5
Corrupção	12,3
Ineficiência de Burocracia Governamental	12,0
Fornecimento inadequado de infraestrutura	10,4
Instabilidade Política	7,4
Regulamentações Fiscais	5,4
Acesso a financiamento	5,2
Instabilidade Governamental	4,2
Força de trabalho educada inadequadamente	4,0
Inflação	2,1
Crime e Roubo	1,9
Capacidade para Inovar Limitada	1,8
Saúde Pública Deficitária	1,1
Ética de trabalho deficitária	1,1
Regulamentações de Moeda Estrangeira	0,1

TABELA 1 - FATORES MAIS PROBLEMÁTICOS PARA SE FAZER NEGÓCIOS NO BRASIL (FONTE: ADAPTADO DE AUDI ET AL, 2018)

Como pôde ser visto na tabela 1, anteriormente, o levantamento apresentado no Fórum Econômico Mundial de 2017-2018 demonstra o braço governamental como forte impeditivo para avanços mais rápidos e crescimento da competitividade brasileira, principalmente no tocante à *compliance* com regulamentações e força de trabalho e recursos financeiros alocados para cumprimento de altas taxas em um sistema altamente burocrático.

No tocante a fatores de inovação, o Brasil se encontra levemente à frente do restante da América Latina e Caribe, porém, ainda distante dos países membros da OCDE. Ponto a ser observado é uma defasagem no tocante à natureza da competição, inclusive frente a países próximos, como pode ser visto na figura 23 abaixo.

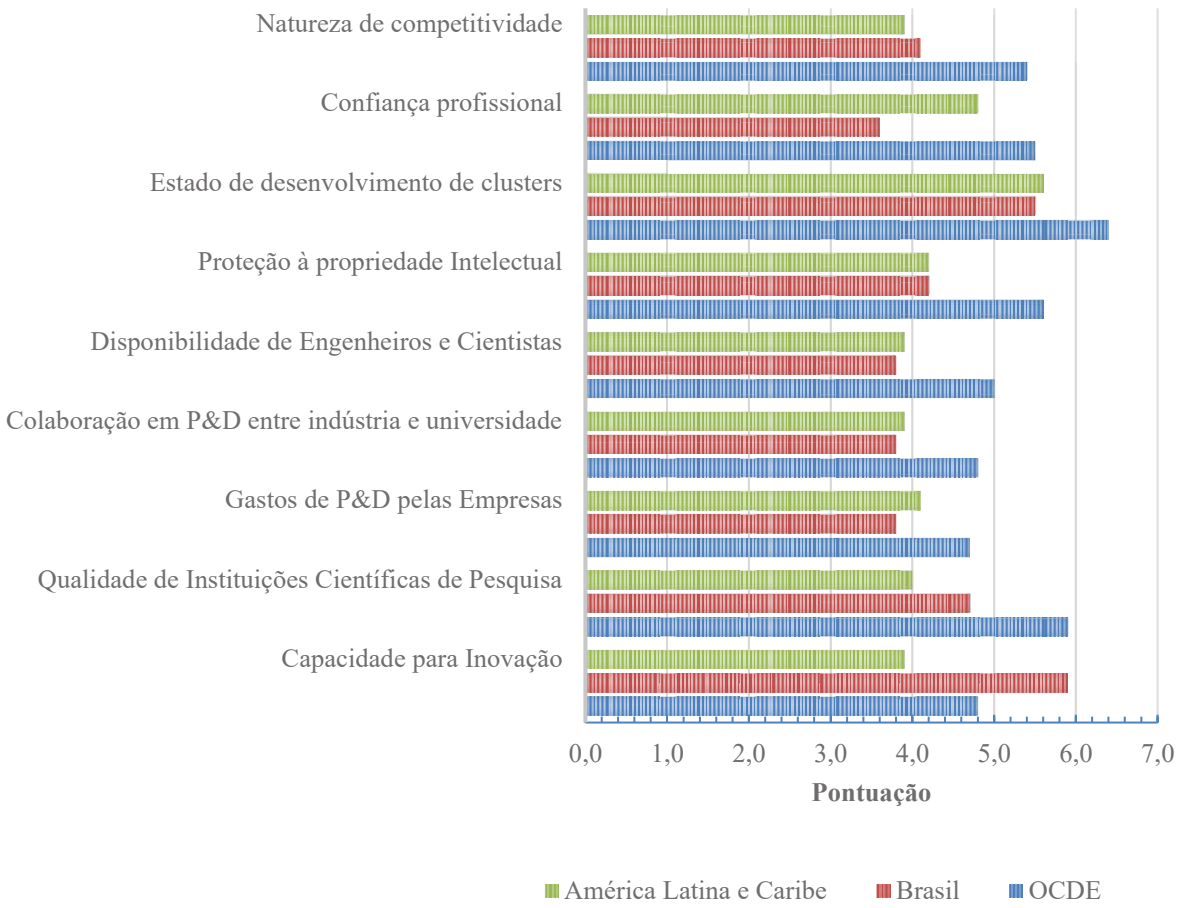


FIGURA 23 – DESEMPENHO SE BRASILEIRA EM FATORES DE INOVAÇÃO E SOFISTICAÇÃO (FONTE: ADAPTADO DE AUDI ET AL, 2018)

Os dados apontam um presente propício para empresas de grande porte, com modelos de negócios já maduros e estabelecidos no mercado. Porém, o surgimento contínuo de *startups* de diversas áreas está iniciando a pressionar o setor público e privado por mudanças. Uma vez iniciada essa transição, será necessário adaptar ou reformular o modelo de negócios em tempo hábil para responder às mudanças de mercado com tendências de ruptura.

3.2.1 CONTEXTO BRASILEIRO NO SETOR BANCÁRIO

De 2004 a 2013 houve estabilidade geral da economia brasileira, com crescimento médio do PIB de aproximadamente 4%, favorecendo, assim, aumento dos empréstimo e depósitos bancários, ocorrendo uma queda de crescimento nacional nos anos seguintes, com desaceleração para 0,5% para o PIB de 2014 e recuo de 3,5% para 2015 e 2016, veja a evolução da taxa de crescimento do PIB brasileiro na figura 24 abaixo.

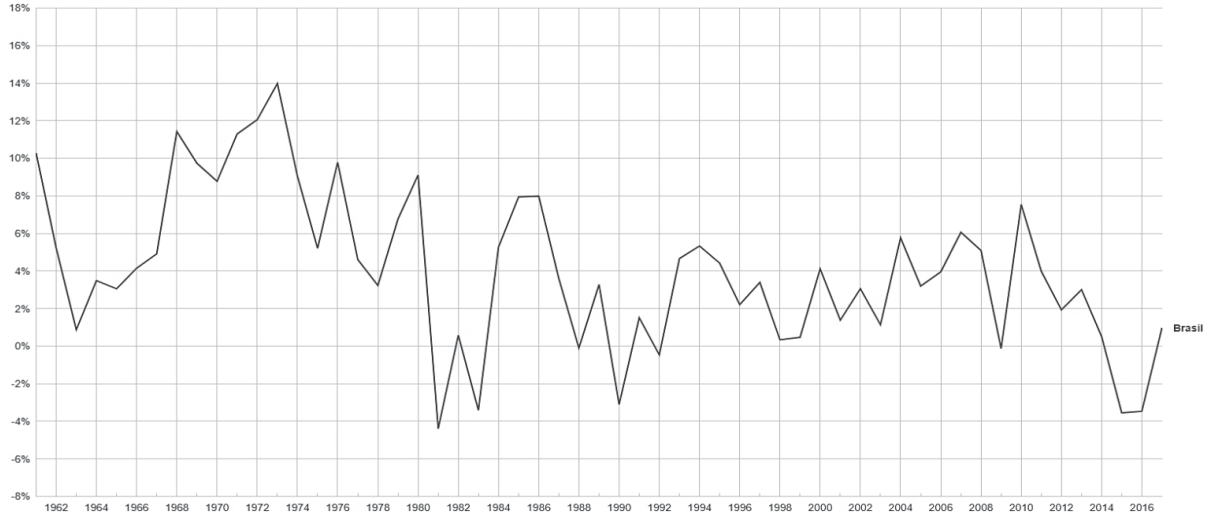


FIGURA 24 - CURVA DO PIB BRASILEIRO DE 1962 A 2017 (FONTE: BANCO MUNDIAL, 2018)

O Brasil possui *spreads* bancários elevados que decorrem principalmente dos altos custos da intermediação financeira no país, porém, a rentabilidade anual está alinhada com outros países. Segundo o relatório anual da FEBRABAN de 2017, em 2016, os cinco maiores bancos que atuam no Brasil tiveram uma rentabilidade média de16,2%, abaixo da obtida pelos maiores bancos chilenos (17,8%) e muito próximo à obtida na África do Sul, Colômbia e Turquia (15,2%, 14,8% e 14,5%, respectivamente), valores que, descontando a taxa básica de juros de cada país, a posição dos bancos brasileiros nesse ranking de rentabilidade cai para o 7° lugar em uma lista de 13 países.

O mesmo relatório aponta que a concorrência e concentração no setor tende a ser concentrado tanto em países desenvolvidos como nos emergentes, por se tratar de um setor intensivo de capital. No Brasil este nível é considerado moderado, uma vez que os 5 maiores bancos respondem por 69% dos ativos e 85% dos depósitos totais do setor. Uma diferença brasileira é a forte presença de bancos estatais, com 54% de fatia no mercado de crédito e 48% no total de depósitos.

No tocante à resiliência das instituições, o sistema bancário brasileiro apresenta índices de capitalização e alavancagem que demonstram solidez, com o último ano operando com

índices de capital bastante superiores aos requerimentos regulatórios, mesmo com o ambiente econômico adverso, veja figura 25 abaixo.

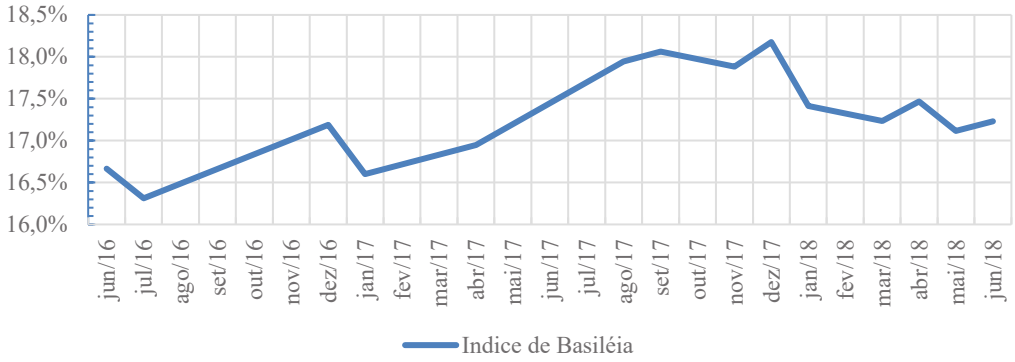


FIGURA 25 - EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE BASILEIA NO BRASIL (FONTE: BACEN, 2018)

O setor bancário é um dos segmentos que mais investe em tecnologia, com R$118,7 bilhões investidos entre 2012 e 2017, com uma média anual de 19,8 bilhões de reais (PORTUGAL, 2018). Em 2017, isso correspondeu a um investimento de 23,52% do lucro líquido. As figuras 26 e 27 trazem o cenário de investimento em tecnologia de forma comparativa.

De acordo com a pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária de 2018, o total de despesas e investimentos com software vem sofrendo uma crescente de 32% para 50% de 2011 a 2017, ocorrendo uma queda de 45% para 32% no mesmo período para os *hardwares*, com aumento dos investimentos (de 2016 para 2017) para *Analytics* (de 28% para 32%), *Cloud* (18% para 20%) e *Mobile Payment* (10% para 13%).

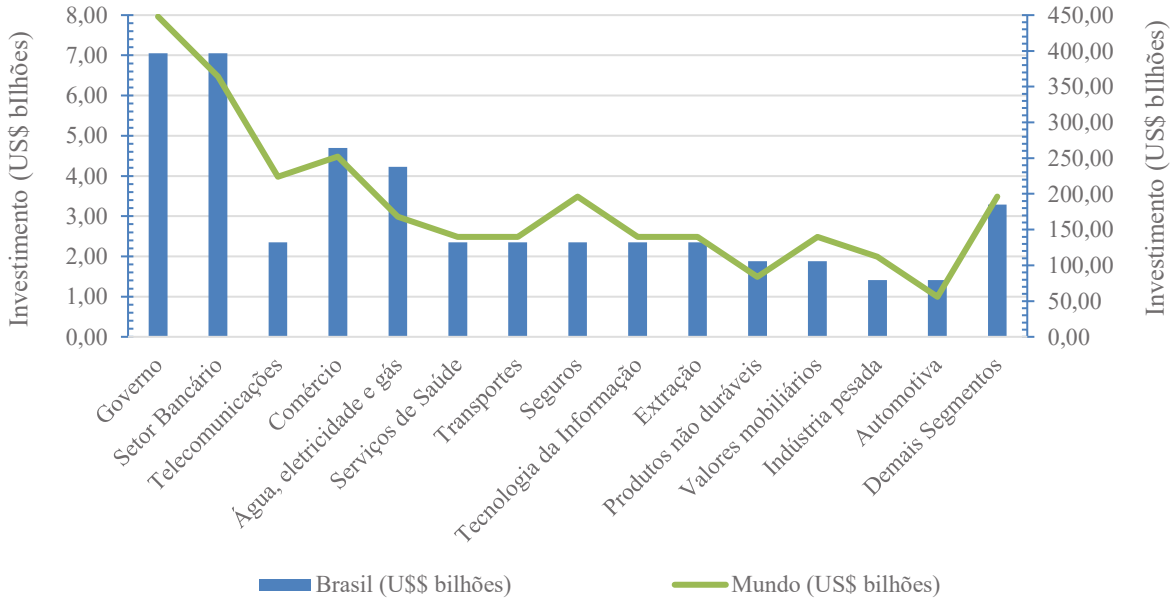


FIGURA 26 - COMPOSIÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA POR SETORES NO BRASIL E NO MUNDO EM 2017 (FONTE: ADAPTADO DE PORTUGAL, 2018)

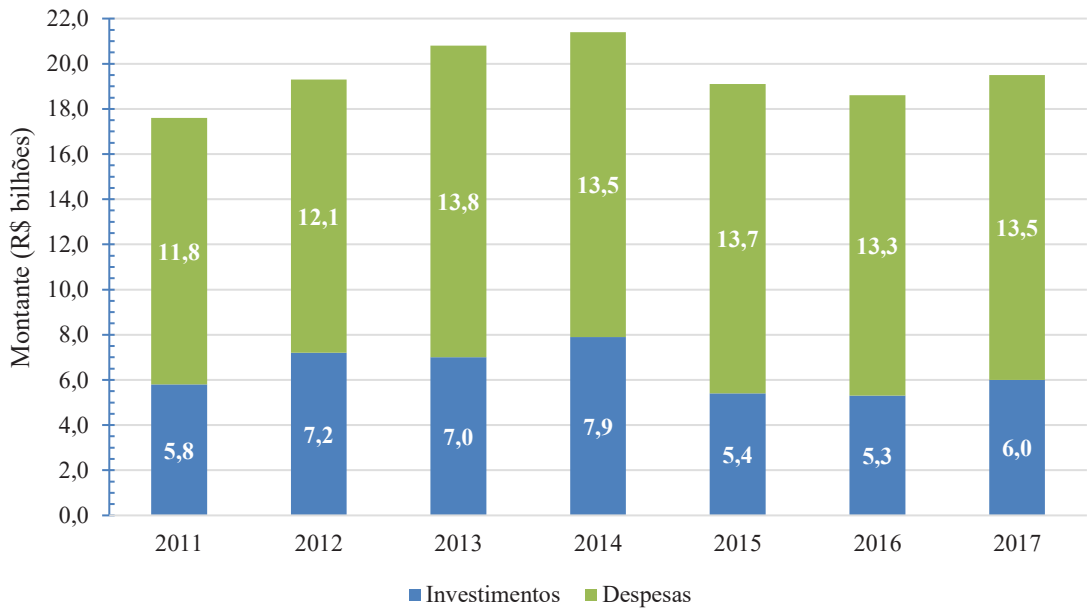


FIGURA 27 – INVESTIMENTOS E DESPESAS EM TECNOLOGIA DE 2014 A 2017 (FONTE: ADAPTADO DE PORTUGAL, 2018)

Apesar da alta volatilidade do mercado brasileiro, vem se desenvolvendo uma cultura de inovação e atração de investimentos para o país no tocante à *startups*, principalmente após a 99Taxi ser declarada como unicórnio (*startup* com *valuation* igual ou superior a um bilhão de dólares), chamando atenção para o ecossistema brasileiro (principalmente na cidade de São Paulo) e novos modelos de negócios em crescimento no país.

No tocante à inovação de modelos de negócios no setor financeiro, no Brasil, em agosto de 2018 estavam registradas 404 *fintechs*, sendo oito bancos digitais em operação. Veja a distribuição na figura 28 abaixo.

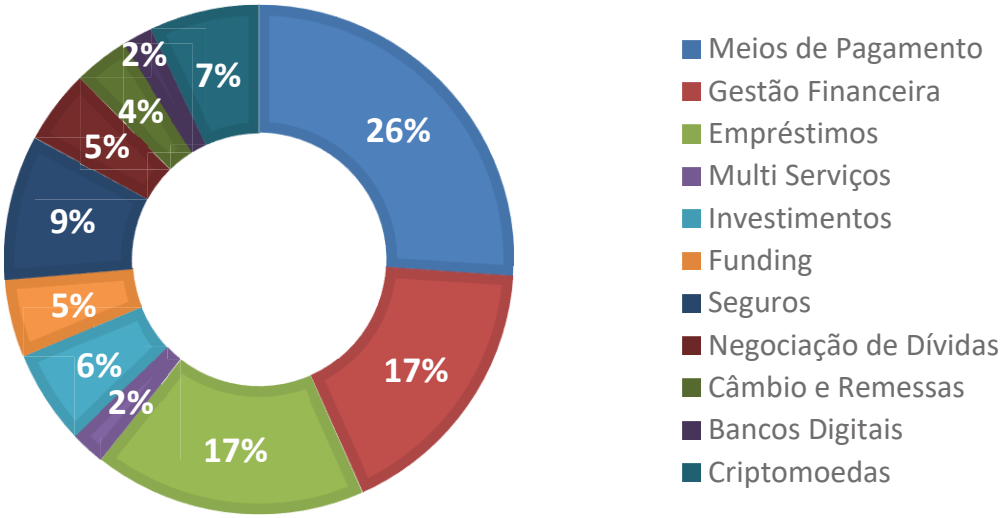


FIGURA 28 - ATUAÇÃO DE *FINTECHS* NO BRASIL (FONTE: ADAPTADO DE *FINTECH LAB* RADAR, 2018)

De acordo com relatório de *Fintechlab* e *Clay Innovation*, tanto internet quanto *mobile banking* cresceram de maneira expressiva, representando, juntos, 54% das 54 bilhões transações bancárias brasileiras de 2015. Ainda, o relatório aponta que a digitalização dos serviços financeiros dos bancos tradicionais não se refletiu em serviços desenhados para melhor interação humana, com problemas de usabilidade e mesmo de entregas de valor pífias.

Parte desse acúmulo de novos entrantes em meios de pagamento e gestão financeira se dá devido às duas *fintechs* brasileiras mais faladas, a Nubank e o Guia Bolso, respectivamente. A estratégia é diferenciada, não ocorrendo ruptura com base na tecnologia.

Com o ingresso e surgimento facilitado e pulverizado de novos concorrentes, vem ocorrendo queda na rentabilidade do setor (figura 29). A inovação se faz cada vez mais necessária e presente, além de ações focadas na melhoria da experiência do cliente em sua jornada nos canais de atendimento e transacionais, sejam ‘ ou pessoais (tanto agências físicas quanto agências eletrônicas).

O cenário competitivo mudou bastante, principalmente no sistema de pagamento brasileiro. Em relação à 2010, houve um aumento para 50 emissores de cartões de crédito, frente aos 26 de 10 anos atrás, acréscimo de 6 bandeiras (de 4 para 10) e hoje existem 20 credenciadores, um aumento de 17 em relação ao ano de 2010, surgindo também subcredenciadores, com uma estimativa de 270 em atuação no país (PORTUGAL, 2018).

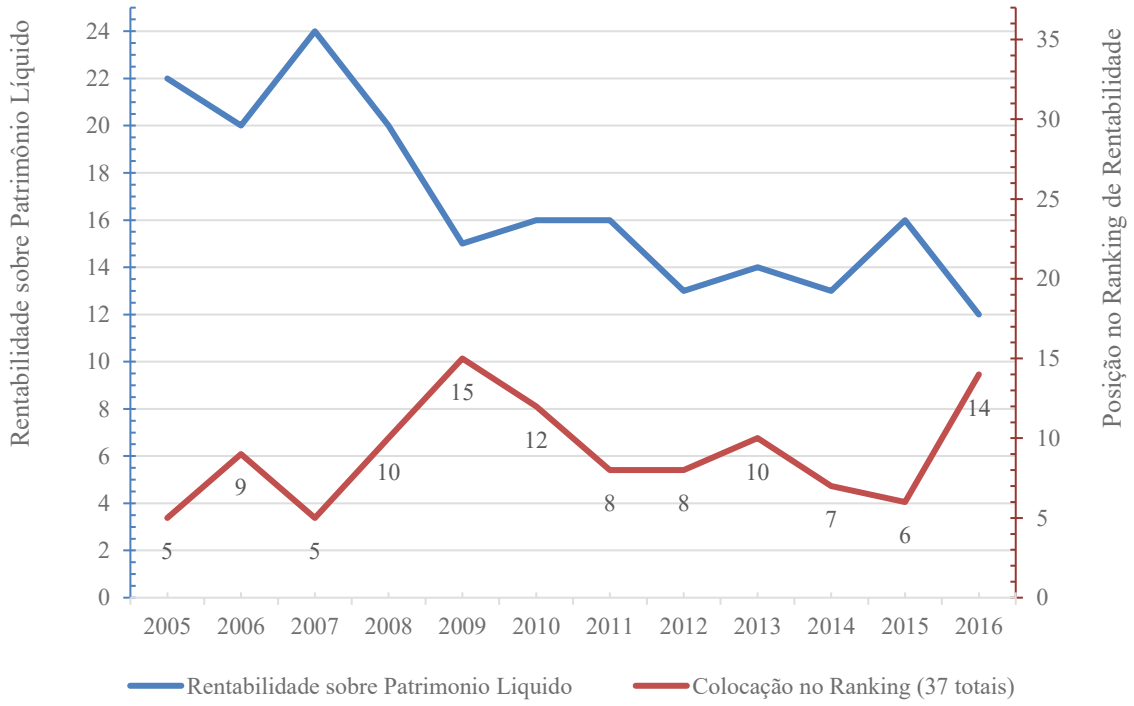


FIGURA 29 – RENTABILIDADE SETORIAL SOBRE PATRIMÔNIO LÍQUIDO DE ACORDO COM A VALOR 1000 DA VALOR ECONÔMICO - 2005 A 2016 (FONTE: ADAPTADO DE PORTUGAL, 2018)

Segundo o BACEN, de 2011 a 2016, o *spread* bancário, em média, é dividido entre 77% correspondente aos custos e 23% ao lucro, sendo destes 77%: 55,7% de Inadimplência, 15,6% de impostos diretos, 1,7% de compulsórios, encargos fiscais e apenas 3,8% de custo administrativo.

No tocante à regulamentação, os bancos públicos e privados são instituições do Sistema Financeiro Nacional, regulamentados pela Lei n° 4595/64 e submetidos às normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BCB), além de submissão ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) – autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça responsável por zelar pela livre concorrência no mercado – no tocante às decisões de aquisições e fusões.

O Sistema Financeiro Nacional é dividido em 3 grandes mercados (seguros privados, previdência fechada e moeda, crédito, capitais e câmbio) compostos por órgãos normativos (responsáveis pelas regras de funcionamento), órgãos supervisores e operadores. Vale ressaltar que instituições de pagamento (classificação utilizada para o maior número de *fintechs* no Brasil) não são consideradas no Sistema Financeiro Nacional, porém, são fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, este composto por um presidente e 9 diretores, nomeados pelo primeiro. Já o Conselho Monetário Nacional é composto pelos ministros da Fazenda (Presidente) e do Planejamento, Orçamento e Gestão, além do Presidente do Banco Central do Brasil, seguindo o mesmo padrão para os outros conselhos, sendo notável a influência política quanto ao normativo financeiro nacional, podendo um ato governamental enfraquecer novos *players* no mercado.

Dada a burocracia brasileira e o sistema financeiro nacional com legislações relativamente antigas, as *fintechs* brasileiras acabam por passar por um período de crescimento e maturidade maior do que em outros países com legislações que incentivam a competividade. Dessa forma, as *startups* aqui residentes e atuantes nesse setor necessitam de maior investimento para conseguir operar e ganhar estrutura operacional capaz de superar os custos e gerar lucro.

O primeiro ponto de ataque é um nicho onde os serviços dos bancos são menores ou piores, chamando atenção para as fragilidades dos bancos tradicionais em relação à qualidade do serviço, e se mantendo fora do radar destes. O caso mais conhecido é da Nubank, *startup* que desde sua criação opera com prejuízos (quase 51 milhões no primeiro semestre de 2018, prejuízo 30,6% maior que em relação ao mesmo período que o ano anterior), mas que vem recebendo aportes, inclusive da chinesa Tencent – líder da revolução dos meios de pagamento na China, sendo controladora da WeChat e Tenpay, por exemplo - possuindo um avaliação de

US$ 4 bilhões, possuindo 5 milhões de clientes para seu cartão de crédito e 2,5 milhões para NuConta, sua conta digital similar à conta corrente (ZOGBI, 2018). A composição do Sistema Financeiro Nacional pode ser vista na figura 30 a seguir.

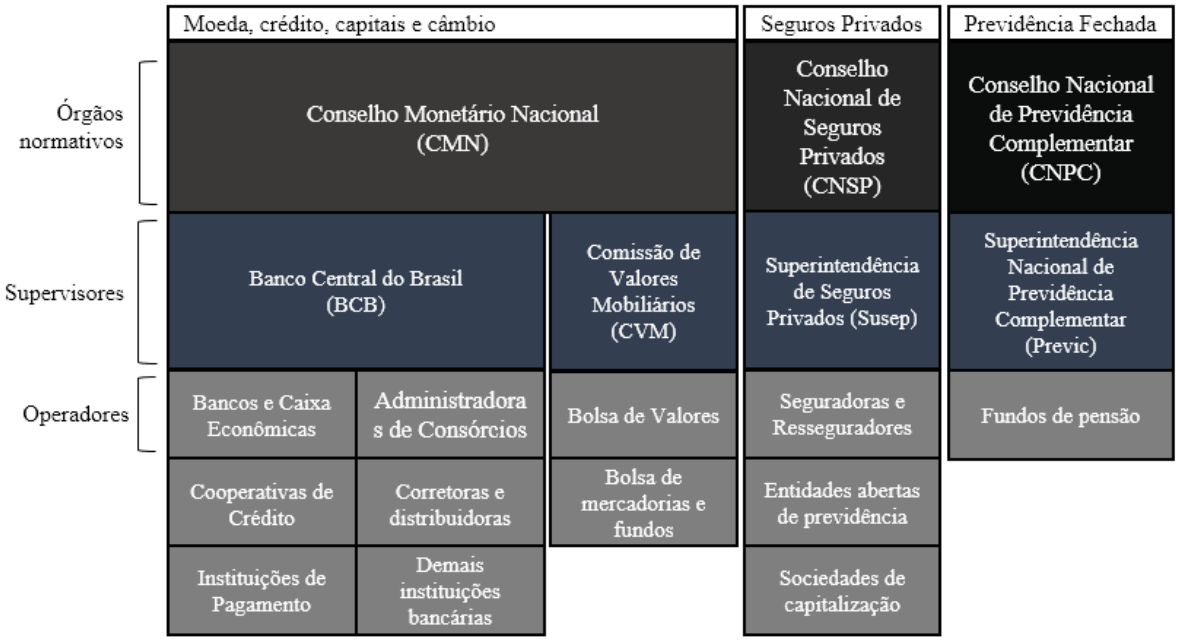


FIGURA 30 – SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (FONTE:ADAPTADO DE BANCO CENTRAL DO BRASIL)

O estudo setorial apresentado acima pode ser resumido através de uma análise das 5 forças de Porter, como pode ser visto na figura 31 a seguir:

FIGURA 31 - FORÇAS DE PORTER PARA O SETOR FINANCEIRO ATUAL (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

3.3 MODIFICAÇÃO NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE

A consideração central para posicionamento estratégico, seja dos bancos de varejo tradicionais ou para as *fintechs*, é a mudança do comportamento do cliente. Cada vez mais digital, o brasileiro vem utilizando e percebendo como mais agradáveis e considerando de maior confiança os meios digitais para realização de transações (consultas no geral). Um estudo da Accenture de 2017 aponta seis tendências emergentes de comportamento dos clientes que possuem implicações profundas para o setor bancário, sendo elas:

1. **Dados como moeda**: consumidores estão dispostos a compartilhar mais de seus dados pessoais com seus bancos, mas esperam receber benefícios por esse compartilhamento, na forma de ofertas e redução nas taxas de juros, além de reconhecimento e outras recompensas. 67% pretende conceder acesso a dados mais pessoais, mas 63% espera aconselhamento personalizado e ganho de agilidade em aprovações de empréstimos ou ganho de outros benefícios.
2. **Consumidores jovens desenhados para o modelo GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon)**: 31% dos consumidores considerariam adquirir serviço bancários de fornecedores online, como Google ou Amazon, aumentando esse valor para 41% para a geração Z e 36% para a geração Y, o que mostra a alta conexão com os negócios do tipo plataforma. Embora apenas 8% dos entrevistados de maior idade estavam dispostos a tal.
3. **Suporte automático é bem-vindo**: os clientes estão mais abertos a receber suportes puramente digitais, desde que seja possível entregar o serviço personalizado sob medida em relação às necessidades do cliente. Dos clientes, 71% estão dispostos a receber suporte automatizado sobre qual tipo de conta devem abrir. Assim, o foco é a conveniência e melhora na velocidade das operações, sendo esse o motivo por 39% dos clientes utilizarem sistemas de suporte automatizados.
4. **Personalização além do banco**: demanda por informação contextualizada, ou seja, cruzamento de diversas informações e dados, inclusive em tempo real para oferta do melhor produto/serviço para o cliente naquele momento, sendo esse o desejo de 48% dos entrevistados nesse estudo da Accenture. Ou seja, os bancos passam a servir e operar com dados, e não mais meramente com oferta de crédito.
5. **Uma nova rota para a confiança**: as relações pessoais passam a ser menos críticas para a confiança do cliente, passando a ser a proteção dos dados pessoais.

6. **Ramificações que adicionam mais valor:** os clientes ainda não estão prontos de abrir mão das agências, sendo este o terceiro maior condutor de lealdade, com 40% dos consumidores citando este elemento como fundamental, procurando uma combinação entre físico e digital que se integrem em uma experiência única, através de uma estratégia multicanal. Para assuntos mais delicados, como hipotecas e investimentos, 61% dos entrevistados preferiam um conselheiro humano e 55% desejam utilizar celulares nas agências para consultas online ao banco.

Da pesquisa realizada pela Accenture (2017), surgem três personas que representam os clientes, se diferenciando por suas atitudes em relação a preços competitivos e baixo custo, e o nível de interesse em alta qualidade e serviços responsivos (veja a tabela 2 abaixo).

- ✓ **Nômades:** grupo altamente digital, pronto para novos modelos de negócios, não amarrados a *players* tradicionais, sendo felizes em utilizar serviços financeiros da Amazon ou Google, valorizando inovação digital e querendo novas formas de acessar serviços e conselhos, sendo abertos ao conceito de aconselhamento apenas por computador.
- ✓ **Caçadores:** aqueles que procuram o melhor preço, sendo o principal elemento para a lealdade o rendimento de seu dinheiro. Conselheiros humanos continuam sendo cruciais para estes consumidores, desejando utilizar bancos e financeiras tradicionais.
- ✓ **Amantes da Qualidade:** clientes que procuram alta qualidade e serviços responsivos, além de proteção de seus dados pessoais. Estes clientes desejam *players* que vão colocar os interesses do cliente em primeiro lugar, sendo convencidos e leais através da confiança e por um nível de serviço alto ao invés do custo.

	Nômades	Caçadores	Amantes da Qualidade	
DOS ENTREVISTADOS	39%	17%	44%	GERAL
Procurando pelo melhor preço	32%	83%	11%	31%
Fidelidade com base na confiança de proteção de dados pessoais	38%	26%	53%	43%
Alta qualidade em serviços é fundamental para manter a fidelidade	36%	28%	49%	40%
Considera utilizar fornecedores alternativos de serviços bancários	78%	0%	0%	30%
Querem marcas com agências bem localizadas	36%	35%	45%	40%
Dispostos a compartilhar dados pessoais com o banco	78%	58%	61%	67%
Dispostos a compartilhar dados com um terceiro para serviços relevantes	74%	47%	53%	60%
Dispostos a usar suporte automatizado em contas selecionadas	85%	61%	64%	72%
Gostaria de encontrar ofertasúteis baseadas na localização	54%	29%	32%	40%
Deseja uma mistura de serviços físicos e digitais	61%	49%	50%	54%
Gostaria de acesso a conselho pessoal através de canal mobile	53%	31%	37%	42%
Gostaria de novos métodos de comunicação (wearables ou VR)	45%	15%	20%	29%

TABELA 2 - PERFIL DE CONSUMIDORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS (FONTE: ADAPTADO DE ACCENTURE, 2017)

De acordo com o relatório da Bain & Company (2015) a respeito da fidelização de cliente, isso acarreta em um movimento de transformação digital no setor bancário, denominado *mobile first*, onde vem se melhorando e otimizando os aplicativos e *websites*. Isso representa uma oportunidade para os *players* desse mercado, uma vez que, além da redução dos custos e riscos dos contatos pessoais, no canal mobile a probabilidade de encantamento é maior e a de irritação é menor em relação à ligações e agências, ajudando a fidelizar e reter um maior número de consumidores.

No mesmo estudo, 79% do público entrevistado na China informou que preferia perder a carteira ao celular, demonstrando o quanto os aplicativos *mobile* são o novo *hub* de finanças pessoais, sendo prioridade migração de rotinas das agências para canais auto assistidos, uma vez que os clientes usam aplicativos quase 2x mais que navegador web para interações de rotina, sendo aplicativos mais consistentes no encantamento do cliente.

O que podemos observar ao longo dos últimos 7 anos é um consumo cada vez mais crescente do canal *mobile*, com um crescimento de 10% em 2014 em relação ao total das transações para 35% no ano de 2017, enquanto o canal *bankline* teve uma queda de 37% para 22% no mesmo período. Vide a figura 32 seguir.

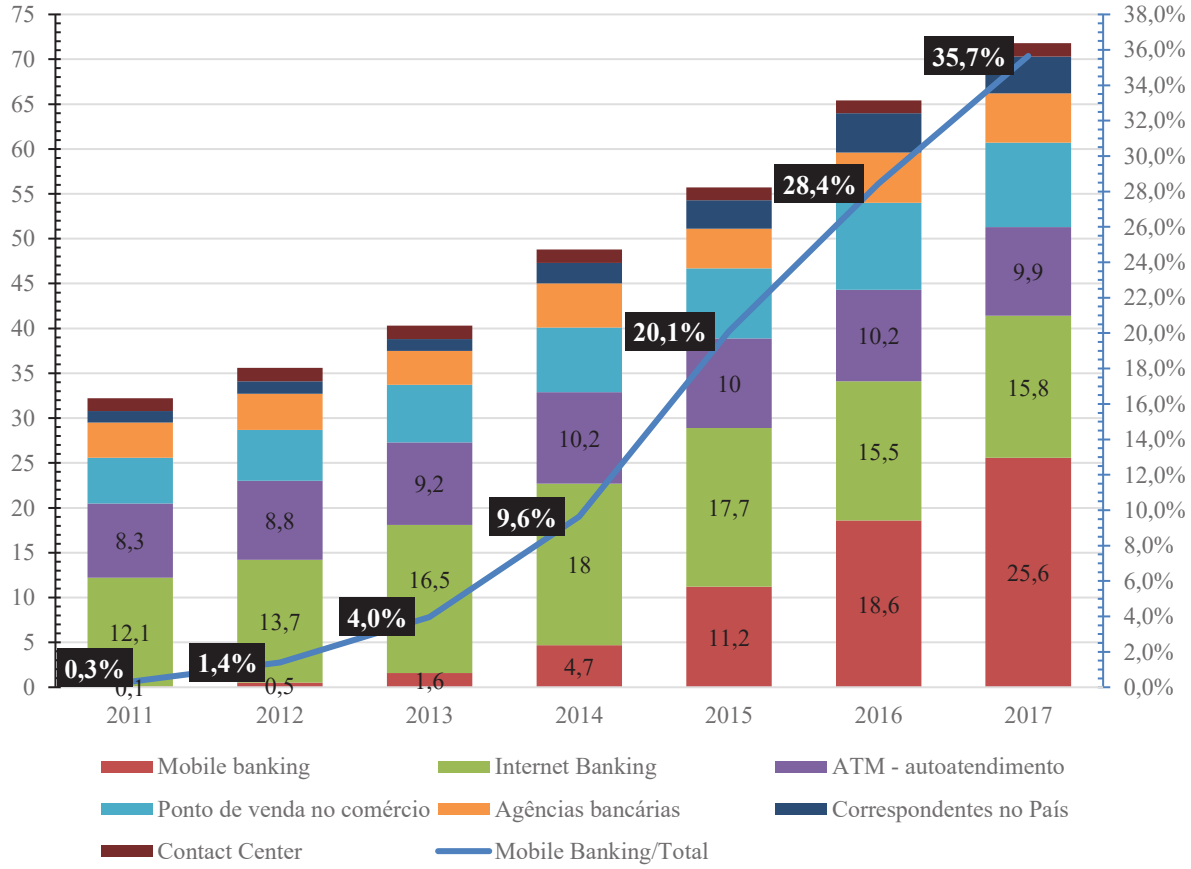


FIGURA 32 – NÚMERO DE TRANSAÇÕES EM CANAIS DIGITAIS (FONTE: ADAPTADO DE PORTUGAL, 2018))

No mesmo relatório da Bain & Company (2015), esse aumento da utilização dos canais digitais, principalmente o canal *mobile,* acarreta em menor tempo de interação com o cliente, sendo necessários os seguintes fatores-chave para o bom desempenho no canal:

- Disciplina de design com experiência extraordinária, levando em considerações diferenças em relação à tela e precisão na digitação, acarretando também em considerações de pontos que possam gerar impaciência nos usuários;
- Simplificação dos produtos, processos e comunicações, além de personalização através do uso de dados e análises, construindo uma jornada única e relevante para o cliente;
- Comunicação *omnichanel* e a qualquer momento, e
- Ciclos de desenvolvimento mais rápidos e contínuos, para entregas de novas funcionalidades de forma fluída, necessitando de modelo operacional que forneça a agilidade organizacional necessária, quebrando barreiras internas que levam à divisão de departamentos.

O menor tempo de interação, no entanto, acarreta em menor risco em promover uma interação irritante, possibilitando maior probabilidade de encantamento, conforme pode ser visto na figura 33 abaixo. Porém, é esperado pelos usuários maior assertividade na resposta e na proposição de serviços e produtos relevantes, ou seja, o menor tempo de interação não significa menor volume de informações trocadas, na verdade o que ocorre é um aumento exponencial do potencial da oferta e da demanda em relação ao tempo.

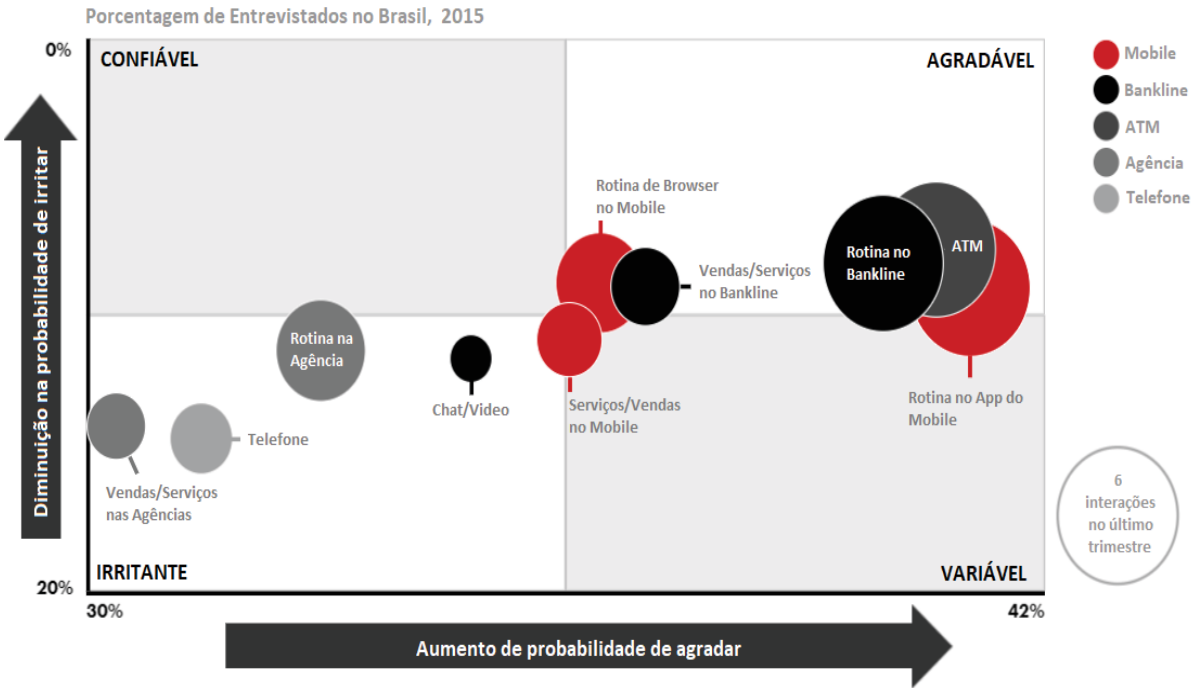


FIGURA 33 - EXPERIÊNCIA E COMPORTAMENTO DO CLIENTE BRASILEIRO (FONTE: ADAPTADO DE BAIN & COMPANY, 2015)

3.4 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DO ITAÚ UNIBANCO

3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

O Itaú Unibanco, empresa com mais de 94 ano de história, é o maior banco do país em ativos totais, sendo a marca brasileira mais valiosa, de acordo com estudo da *Brand Finance Global 500* (2018), com valor de US$8 bilhões (com mais de 100 posições à frente do Bradesco). A missão da companhia é fornecer serviços financeiros e de seguros, produtos e soluções de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social e contribuindo para o desenvolvimento sustentável, além de promover um relacionamento duradouro com clientes e acionistas.

Apesar de ser uma empresa global (presença em 19 países) a operação e os resultados se concentram no Brasil, com 69% dos ativos totais no país (R$1,1 trilhão) e com uma força de trabalho de mais de 86 mil trabalhadores (de um total de quase 100 mil), contando com pouco mais de 4900 agências e postos de atendimento no mundo, dos quais 89% se concentram em território nacional. Ainda, o ROE Recorrente no Brasil é de 23,3%, levemente superior ao ROE Recorrente nos outros países, como pode ser visto na figura 34 abaixo.

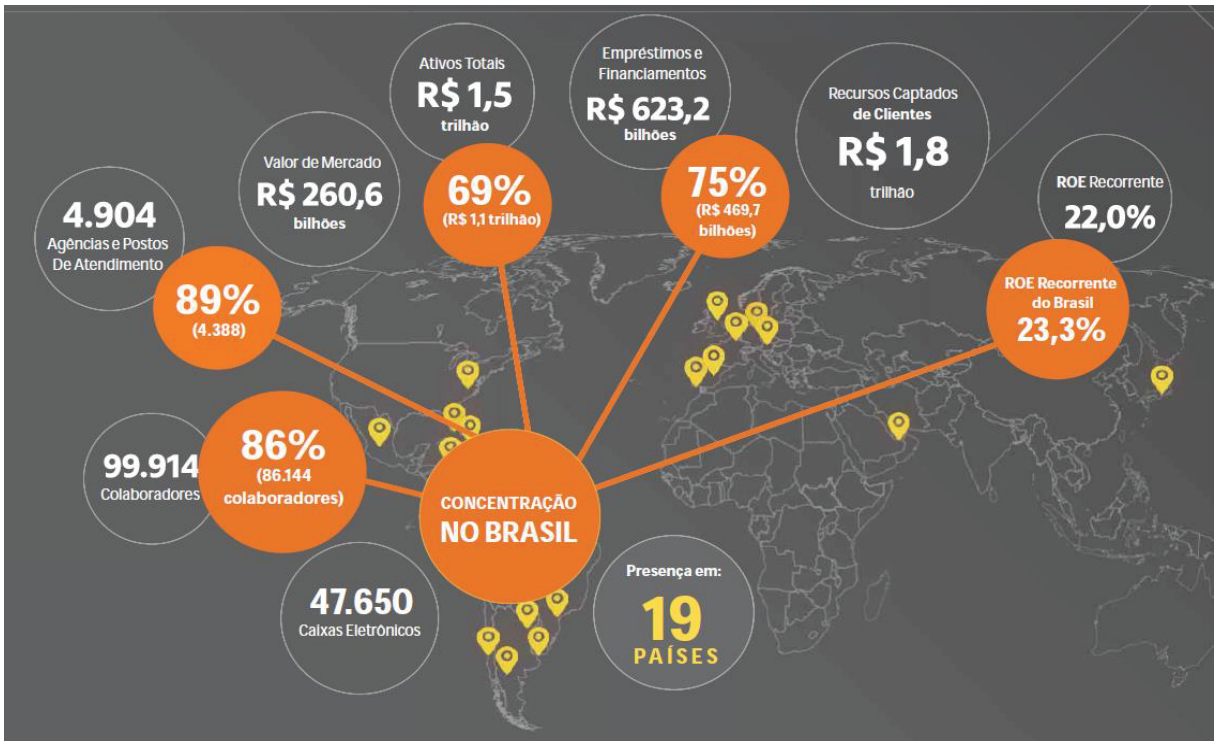


FIGURA 34 - NÚMEROS DO ITAU UNIBANCO (FONTE: ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A - CICLO APIMEC, 2018)

Assim, promove-se a sua visão: ser o banco líder em desempenho sustentável e satisfação dos clientes, traduzindo como desempenho sustentável o orgulho de pertencer por

parte dos colaboradores e a geração de valor compartilhado para os acionistas. Para materialização da visão e missão, a empresa procura se suportar na cultura organizacional traduzida a partir do "Nosso Jeito", que comtempla sete atitudes que procuram direcionar a estratégia e a atitude organizacional:

1. **Só é bom para a gente se for bom para o cliente**: maior ativo da empresa é o cliente;
2. **Fanáticos por desempenho**: geração de resultados sustentáveis, buscando a liderança em desempenho;
3. **Gente é tudo para a gente**: valorização dos funcionários;
4. **O melhor argumento é o que vale**: promoção de meritocracia e debate construtivo e aberto (hierarquia da melhor ideia);
5. **Simples. Sempre**: simplificação para atendimento da eficiência;
6. **Pensar e agir como donos**: liderança pelo exemplo e objetivos coletivos acima da ambição pessoal (colaboração e objetivo único) e
7. **Ética é inegociável**: liderança transparente e responsável.

O banco de varejo oferece serviços a uma diversificada base de clientes, sejam correntistas ou não correntistas, pessoas jurídicas ou físicas, englobando clientes de varejo, de alta renda (Uniclass e Personnalité) e micro e pequenas empresas, sendo seu resultado decorrente da oferta de serviços e produtos bancários. Já o banco de atacado é responsável pelos clientes com elevado patrimônio financeiro (*private banking*), pelas atividades das unidades da América Latina e *banking* para grandes empresas através do Itaú BBA (clientes corporativos). A segmentação para o banco de varejo é:

- *Private Bank*: para clientes com mais de R$ 5 milhões em investimentos;
- Personnalité: clientes com mais de R$ 10 mil de salário ou R$100 mil em investimentos;
- Uniclass: renda mensal de R$ 4 mil até R$ 10 mil e
- Varejo: até R$ 4 mil de renda mensal.

3.4.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A presidência da instituição deixa claro que a atividade principal do banco é a capacidade de gerenciamento de riscos, convivendo com cenários de incerteza e a necessidade de adaptação às rápidas mudanças de mercado.

A base de medida e gestão é a criação de valor, considerada como o lucro subtraído do custo de capital que o banco necessita para operação, seguindo assim a orientação de Basileia,

que exige um montante de capital para cada atividade que a instituição financeira realiza. A partir da estratégia de priorização de criação de valor, surge em 2012 uma revisão do modelo de negócio com três frentes:

- **Definição do Apetite de Risco:** aumento de participação de produtos com menor risco;
- **Foco em Serviços:** redução da alocação de capital, com menor volatilidade dos resultados em relação aos ciclos econômicos (dada a crise de inadimplência de 2011) e
- **Eficiência e Controle de Custos:** com busca constante por oportunidades de melhoria de eficiência e produtividade.

Para atuação no tocante à definição do apetite de risco, foi reduzido de 22% para 4% a carteira de crédito referente à veículos, com aumento de 5% para 24% linhas de crédito com menor risco atrelado, como crédito consignado e imobiliário. Procurou-se uma redução de capital alocado em relação à crédito com um aumento de receita de serviços de R$15,2 bilhões em 2009 (54,4%) para R$33,0 bilhões em 2017 (72,1%). Assim, no primeiro semestre de 2012 a criação de valor era de 1,7 bilhões de reais, com aumento de 194% no 1° semestre de 2018, com criação de valor de R$5,0 bilhões, com ROE Recorrente neste último período de 22%, sendo 40,5% de Serviços e Seguridade, 14,5% de crédito, 34,2% de trading, 8,0% de excesso de capital e o restante pulverizado.

O conjunto de valores e visão da empresa acabam por serem solidificados através das seis prioridades estratégicas, com perspectivas de médio e longo prazos divididos em dois grupos: transformação e melhoria continua, como pode ser visto no quadro 4 abaixo.

TRANFORMACIONAIS	MELHORIA CONTÍNUA
Gestão de Pessoas	Internacionalização
Transformação Digital	Gestão de Risco
Satisfação do Cliente	Rentabilidade

QUADRO 4 – FRENTES ESTRATÉGICAS DO ITAÚ UNIBANCO (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

3.4.2.1 FRENTES TRANSFORMACIONAIS

Como pode ser visto, a frente transformacional possui como tripé de formação básica: clientes, pessoas e digital, possuindo como propósito o estímulo do poder de transformação das pessoas, transformando a experiência dos clientes, vivendo o poder do digital e estimulando os

colaboradores (através de mudanças na gestão de pessoas). Sendo a frente que possui centralidade no cliente, alguns exemplos de iniciativas para melhoria da satisfação destes são:

- **Criação do App Light**: desenvolvido em conjunto com clientes para que ocupe menor memória dos *smartphones*, oferecendo navegação mais simples, com mais de 500 mil usuários e com taxa de fidelização de 90%, sendo vencedor do *Financial World Innovation Awards* de 2017;
- **Lançamento da Plataforma Personnalité Investimento 360**: com ampliação da conveniência e comodidade ao disponibilizar leque de produtos de investimentos do Itaú e outras instituições financeiras;
- **Busca pela Equalização da Jornada Multicanal na Internet**: modernização da plataforma e revisão da experiência de navegação;

Essas iniciativas, em conjunto com ações internas para melhoria da eficiência operacional, acabam por promover uma redução de entradas em relação ao PROCON (Serviço de Proteção ao Consumidor), de 94,7 mil em 2015 para 60,2 em 2017. Outra análise possível é a partir dos índices de reclamação, como apresentado na figura 35 a seguir, sendo este calculado com base no número de reclamações consideradas procedentes em razão ao número de clientes (multiplicado por 1.000.000).

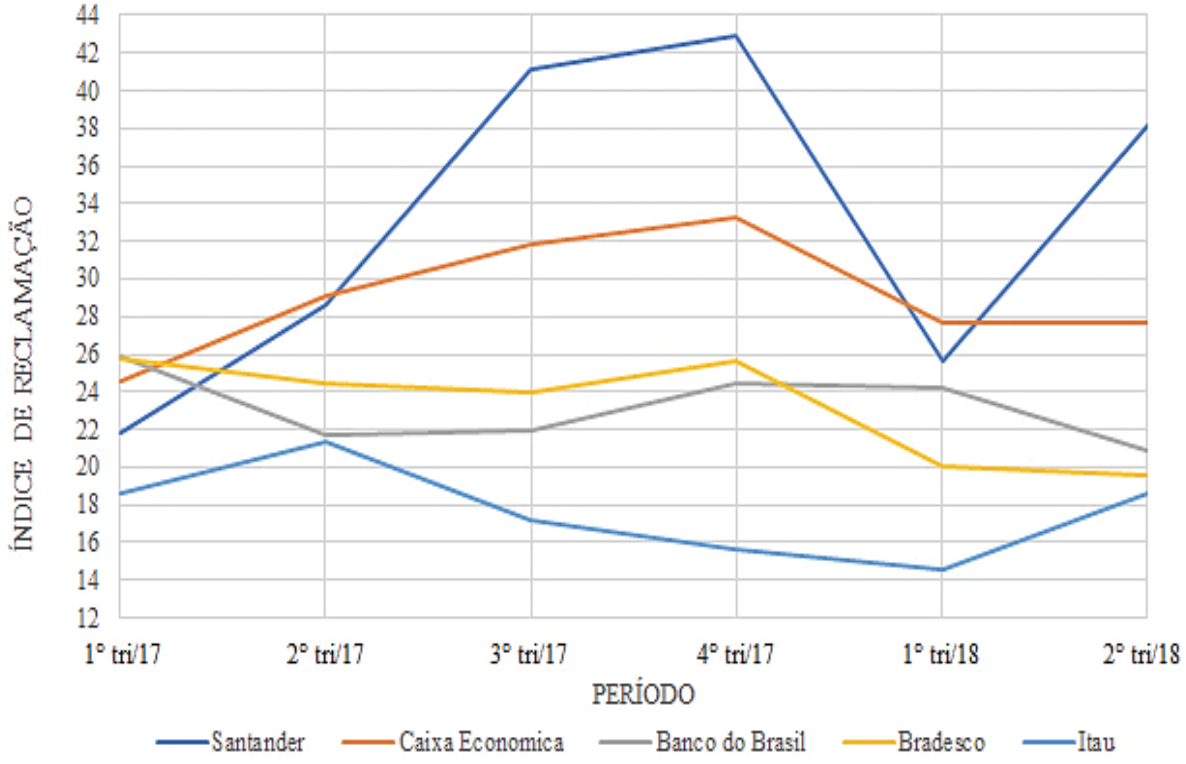


FIGURA 35 – ÍNDICE DE RECLAMAÇÃO PARA OS CINCO MAIORES BANCOS BRASILEIROS (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR UTILIZANDO BASE DE DADOS DO BACEN)

Apesar do Itaú Unibanco ser o banco que alterna com o Banco do Brasil a primeira posição em relação a número de clientes, este é o banco mais estável em relação ao índice, sendo o menor entre todos os competidores tradicionais, com destaque para a alta variação do Santander no período considerado (1° trimestre de 2017 a 2° trimestre de 2018) e a tendência de queda para o Bradesco, atingindo índices próximos ao da empresa em estudo.

Quando considerado o principal site de reclamações utilizado pelos consumidores, o Reclame Aqui, o Itaú Unibanco possui pontuação média de 5.66 em relação à 6.14 do Bradesco, com 5,4% e 1,7% a menos no índice de solução e em número de clientes que voltariam a fazer negócios com a empresa, respectivamente. No entanto, possui atuação próxima ao Banco do Brasil, exceto por este possuir quase 4000 reclamações a mais e aproximadamente o dobro do tempo para responder aos clientes na plataforma, como pode ser visto na figura 36 a seguir.

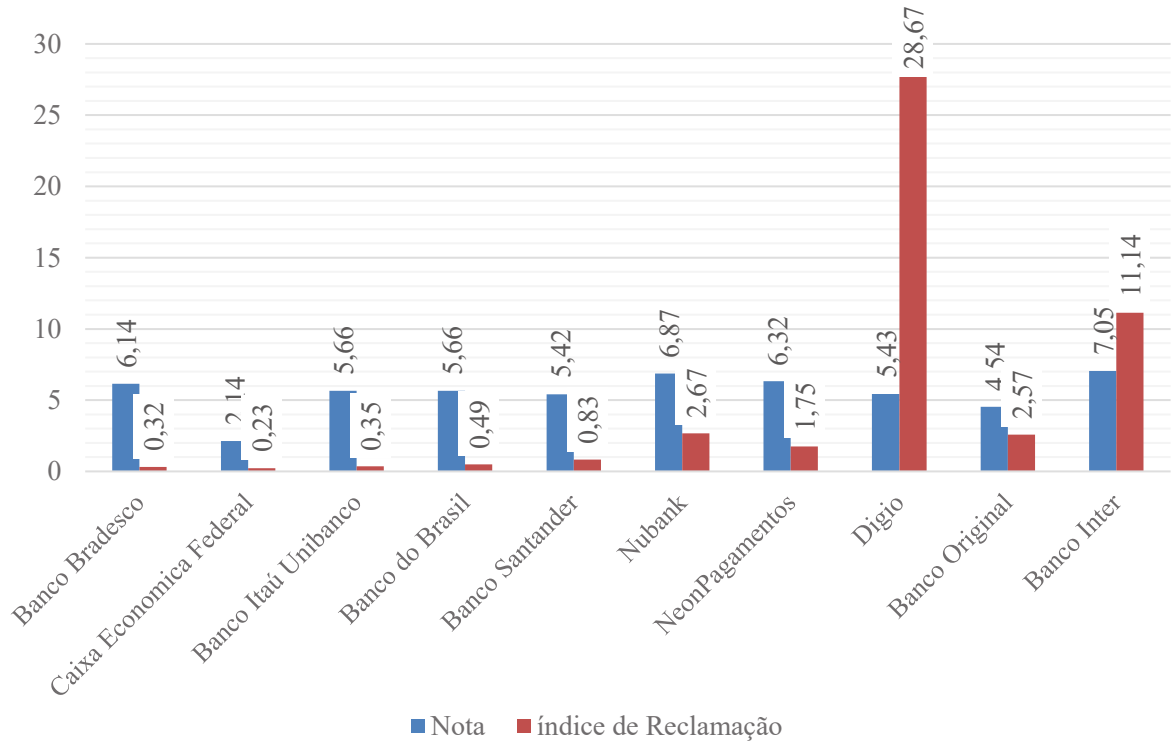


FIGURA 36 – ÍNDICE DE RECLMAÇAÕES NO SITE RECLAME AQUI DOS CINCO MAIORES BANCOS BRASILEIROS COMPARADOS A *FINTECHS* (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR A PARTIR DE DADOS DO RECLAME AQUI, 02 DE SETEMBRO DE 2018)

No entanto, não há correlação entre o tempo de resposta e a nota do consumidor ou se este voltaria a realizar negócios com a empresa, embora este segundo possua coeficiente de correlação de Pearson de 0,96 com o índice de solução. Ainda, a probabilidade de encantamento por parte do cliente é maior para contatos através de canais digitais, como pode ser visto através de uma análise da figura 37, apresentada na próxima página

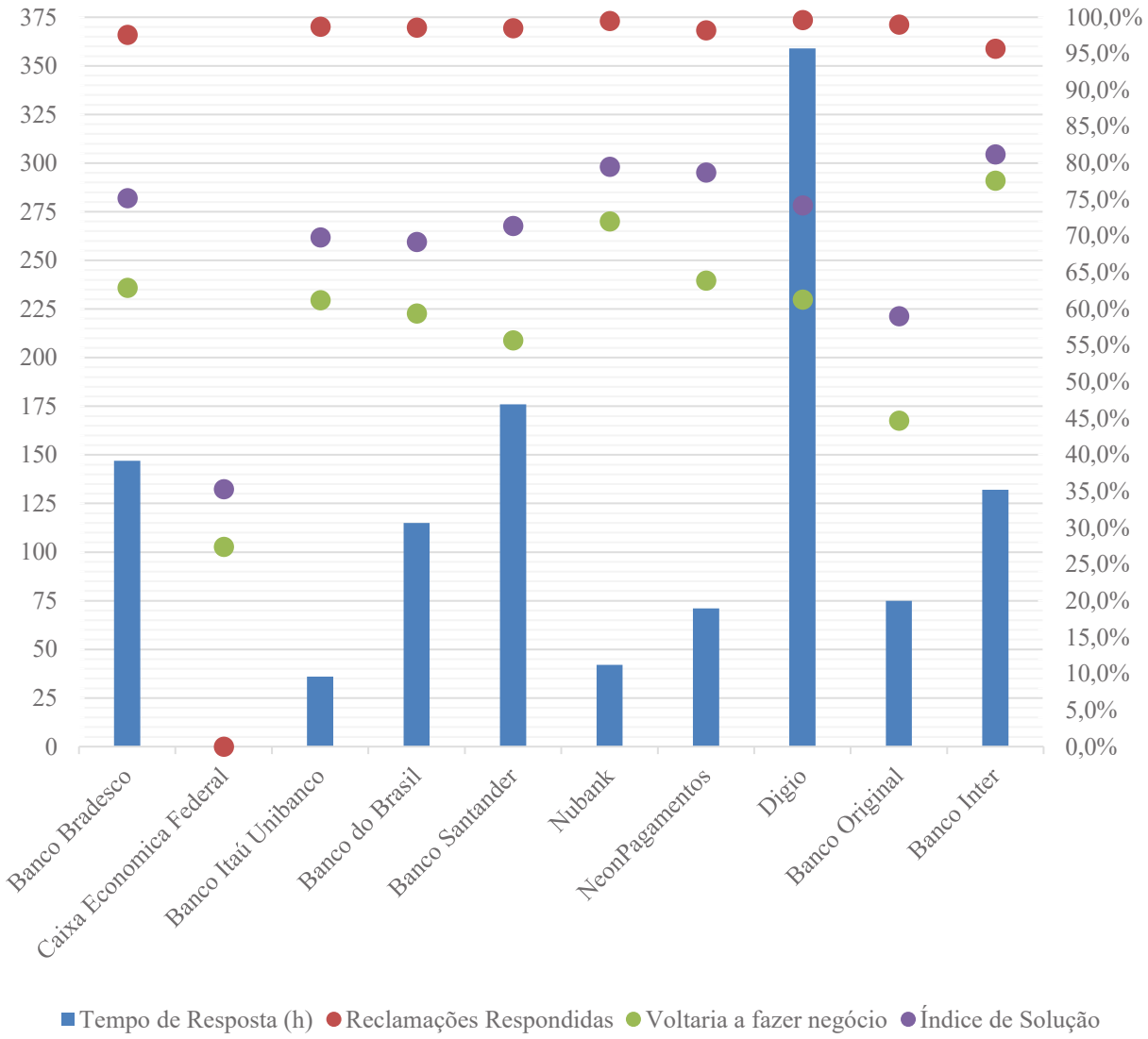


FIGURA 37 – *DASHBOARD* DE RECLAMAÇÕES DOS CINCO PRINCIPAIS BANCOS BRASILEIROS (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM BASE NO RECLAME AQUI, 02 DE SETEMBRO DE 2018)

Apesar de possuir o menor tempo de resposta, o Itaú Unibanco possui índice de solução e de clientes que voltariam a fazer negócios com a empresa menores do que do Banco Bradesco, estando muito distante do Banco Inter, embora o índice de reclamações respondidas seja menor e o tempo de resposta aproximadamente três vezes superior, demonstrando que, de fato, o contato bem estabelecido por meios digitais possui maior nível e possibilidade de encantamento com a marca.

Quanto á viver o poder do digital, a empresa vem investimento em *data analytics*, procurando antecipar as necessidades do cliente e oferecer com maior eficiência produtos e serviços bancários. No ano de 2017 foi criado o centro de Excelência em *Analytics* e a

contratação de 50 cientistas de dados, já em 2018 houve a projeção de duplicação desse centro com o aumento de três vezes mais cientistas de dados, com mais de 20 projetos de *analytics* previstos, impactando mais de 5 milhões de clientes. Essa necessidade de exploração de *big data* se dá principalmente pelo aumento de cinco vezes do *data lake* (repositório que centraliza e armazena todos os tipos de dados gerados).

Aqui reside uma enorme possibilidade, uma vez que o número de clientes pessoas físicas que utilizam canais digitais subiu de 8,1 milhões de junho de 2016 para 10,3 milhões em junho de 2018, com uma crescente em relação à abertura de contas por meios digitais (aplicativo Abreconta), de 42 mil no segundo trimestre de 2017 para 127 mil para o segundo trimestre de 2018.

Para melhor tratamento dos dados e fluidez dos serviços, atendendo à capacidade de demanda exigida, está ocorrendo migração para a *Cloud (*princípio da computação em grade, funcionando como uma rede interligada pela Internet), possibilitando a identificação de capacidade de atendimento de necessidades dos clientes com uma gama complexa de produtos e serviços financeiros, isso para públicos diversos que compõe o Itaú. Para isso, os investimentos em tecnologia e desenvolvimento de sistemas subiram para 26%, com estimativa de aumento de 33% e 46% em relação ao ano de 2016, isso para os anos de 2017 a 2019, respectivamente.

Para ser uma empresa que é capaz de transformar a experiência de seus clientes, está em evolução a utilização do NPS (*Net Promoter Score*) para medição da satisfação destes, capturando e entendendo os *feedbacks* recebidos. Para esse ponto, as centrais de atendimento do banco necessitam centralizar as reclamações dos clientes em um sistema único e a partir de linhas de assunto também únicas e informativas, capazes de traduzir para equipes de operação e sustentação dos canais digitais e agências os problemas reais dos clientes.

Outro ponto que está em alta na organização é o redesenho de jornadas para facilitação da vida do cliente, simplificando produtos e desburocratizando os processos, melhorando continuamente a experiência do cliente em cada ponto de contato deste com o banco. Essa movimentação acarreta no aumento de expectativa de qualidade por parte do cliente, uma vez que seus comparativos de empresas digitais não são apenas outros concorrentes tradicionais do banco de varejo, mas empresas de tecnologia e demais empresas que apostam em uma experiência digital fluída e encantadora, tal como Amazon e Apple. Com isso surge o desafio denominado “mudar de liga”, que significa o movimento do Itaú Unibanco em entrar para a competição com as melhores empresas do mundo em qualidade e satisfação dos clientes.

3.4.2.2 FRENTES DE MELHORIA CONTINUA

Na frente de melhoria contínua encontram-se a base da organização, similar aos critérios qualificadores. Anteriormente o Itaú Unibanco media os riscos com foco nos processos, de maneira reativa e através de relatórios, possuindo centralidade no problema. A transição desejada é de um controle de riscos estratégicos, com foco nos negócios, com postura de antecipação e de forma a desafiar a busca por uma melhor solução. Essa visão de gestão de riscos pode ser resumida em (Itaú Unibanco, Ciclo APIMEC 2018):

Tradicionais:

- **Risco de Crédito:** Perdas decorrentes do não cumprimento pelo tomador, emissor ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados;
- **Risco de Mercado:** Perdas decorrentes da flutuação nos preços de mercados de posições detidas pela instituição;
- **Risco Operacional:** Perdas decorrentes da falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas, assim como eventos externos;
- **Risco Reputacional:** Perdas decorrentes de danos à imagem da instituição, incluindo financeiras, potenciais ou efetivas;
- **Risco de Segurança da Informação:** Perdas ou danos decorrentes de roubo, fraude, vazamento, comprometimento ou uso indevido de informação, proprietária ou de clientes;

Estratégicos:

- **Risco de Negócio:** Novos entrantes, concorrência tradicional, mudança de hábitos dos clientes e novos modelos de negócios.
- **Risco Regulatório:** Mudanças específicas de leis e normas que afetem negócios ou produtos, além de estímulos à concorrência e à inovação, bem como novas tendências (*open banking* e lei de acesso a dados)
- **Risco de Tecnologia:** Novas tecnologias com potencial de ruptura, bem como obsolescência de sistemas legado, com aumento na utilização de dados e necessidade de novos modelos.
- **Risco de Pessoas:** Atratividade e retenção de talentos, além do problema da concentração de conhecimento e a necessidade de conhecimento e utilização de novas formas de trabalho.

No tocante à rentabilidade, as bases são o modelo de negócios, a utilização de dados e modelagem, além da gestão de capital e de uma estratégia digital, orientados a partir de um menor apetite de risco, com aumento de participação de produtos de menor risco atrelado, reduzindo o índice de inadimplência de 4,8% em 2012 para 2,8% no primeiro semestre de 2018.

Com base no aumento de rentabilidade e na queda do apetite de risco da empresa, vem se desenhando parcerias estratégicas na frente de seguros, desenhando-se uma plataforma aberta. Entre os parceiros, encontram-se: Chubb, Porto Seguro, Icatu, MetLife, Amil, Tempo Assist, Prudential e Ticket. Também, possui uma frente de aquisições, realizando a compra de 81,94% da Recovery (recuperadora de crédito), a fusão da frente de varejo do Citibank e a compra de 49,9% da XP Investimentos.

A estratégia do Itaú Unibanco frente seguros é a mesma adotada na frente de investimentos (plataforma 360), atuando em parceria com empresas cujo *core competence* seja dessa frente. A opção de oferta de seguro de parceiros se dá a partir do fato de que o lucro do banco com seguros, no primeiro trimestre de 2018, foi de pouco menos de 700 milhões de reais, registrando quase 1 bilhão de reais em prêmios de seguros no mesmo período. De acordo com Butori, diretor de seguros da instituição, essa receita pode duplicar em dois anos a partir dessa nova plataforma. A dinâmica funcionará a partir da estratégia de distribuição multicanal, focada em negócios de taxa, atuando com força de vendas especializadas e centralizadas no cliente, ofertando produtos de arquitetura aberta e focando na excelência do pós-venda, expandindo sua carteira de produtos ofertados e capitalizando a partir da competência dos parceiros.

Outra parceria estabelecida foi com a Apple Pay, uma carteira do cliente no celular para pagamento com o cartão de débito/crédito por aproximação, sendo o primeiro banco no Brasil (e exclusivo por 3 meses). Além da Apple Pay, o pagamento por aproximação também pode ser realizado com o Samsung Pay, resultando em 44% das transações feitas por esse método serem realizadas através do Itaú Unibanco.

3.4.2.3 MOVIMENTO DE DIGITALIZAÇÃO

O que pode se observar é uma abertura da instituição para parcerias que possibilitem melhor atendimento do cliente e expansão da receita a partir de oferta de produtos e serviços de melhor eficiência e relevância para o cliente e de um pós-venda dedicado. Isso vem da estratégia do banco de promover experiências DigiUAU, a partir de oferta de experiência simples, segura, produtiva e conveniente. Para isso, contínua atualização, dos aplicativos se faz necessária, com

lançamentos de 2 a 3 vezes por mês do aplicativo *Mobile*, além de lançamento do Teclado Itaú (que possibilita realização de transferências sem sair de redes sociais).

Essa movimentação - para enriquecimento dos canais digitais, com aumento de oferta e melhoria da experiência do usuário - se centraliza a partir de maior geração de receita em relação aos custos (criação de valor). O custo dos canais digitais em relação a todo o restante da organização é de apenas 2%, em relação à contribuição de 13% para a receita e 37% para a criação de valor, conforme pode ser visto na figura 38 a seguir.

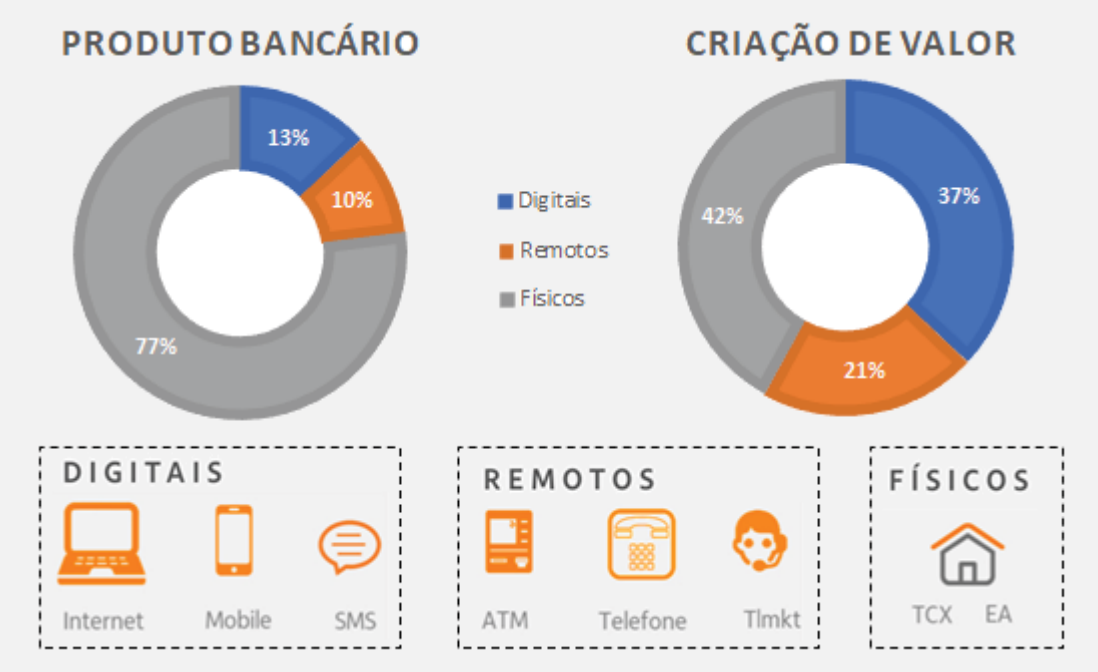


FIGURA 38 - DISTRIBUIÇÃO DE RECEITA (PRODUTO BANCÁRIO) E CRIAÇÃO DE VALOR POR CANAL (FONTE: ADAPTADO DE CICLO APIMEC 2018, ITAÚ UNIBANO HOLDING S.A.)

Importante ressaltar que, embora 77% do produto bancário (receita) seja originalizado em meios físicos, a divisão deste por clientes digitais e clientes físicos é de 50% para cada, com criação de valor de 70% para os clientes digitais. Esses clientes geram 75% mais receita que o cliente tradicional, com ROE de 66% contra 18% dos clientes tradicionais. Já em uma visão agências físicas e digitais - sendo que o segmento Varejo possui apenas agências físicas – 31% da receita é de agências digitais, sendo estas responsáveis por 70% da criação de valor.

Esse movimento de digitalização e de melhoria da experiência do cliente exige uma abordagem centrada em pessoas, no seu público alvo, para tal, usa-se a abordagem do design *thinking,* uma abordagem centrada no ser humano para inovação, integrando as necessidades das pessoas, as possibilidades tecnológicas e os requerimentos de negócios para que seja viável e bem-sucedido, sendo, portanto, a intersecção dessas três frentes.

Assim, André Sapoznik, Diretor Geral do Varejo, aponta também que, para desenvolver essas experiências impecáveis é fundamental somar uma nova dimensão a duas dimensões tradicionais fundamentais que as empresas usam para desenvolver suas soluções (viabilidade financeira e factibilidade técnica), buscando-se a incorporação da experiência do usuário como espaço de solução, diferente do modelo tradicional, onde realizavam-se soluções que atendiam essas duas dimensões e posteriormente corria-se atrás do cliente. No entanto, há implicações profundas em como é gerida a tecnologia e o banco como um todo, exigindo mudança do modelo mental e do método de trabalho.

Tradicionalmente, um projeto de tecnologia é feito de maneira sequencial, com pessoas mobilizadas especificamente para cada uma das fases, com projetos que levavam meses e talvez anos para serem concluídos. A forma moderna trata de projetos que envolvem negócios por plataforma de soluções digitais, sendo evoluídas por times estáveis (ágil), com *lead time* mudando para semanas.

O primeiro passo para essa jornada foi o redesign do aplicativo para clientes pessoa física, no ano de 2017, atuando principalmente em design e experiência do usuário em um primeiro momento, buscando completude no oferecimento de serviços e produtos em etapa posterior. Desde então, observa-se um direcionamento atual para oferta de mais produtos e serviços, além de melhorias no design e jornada do cliente. O Super App, aplicativo *full* para clientes PF, possui uma nota de 3,7 e 3,5 para Android e iOS, mudando para 4,2 e 4,5 em 2017 e 4,3 e 4,6 em 2018, respectivamente. Veja o resumo a seguir, que traz uma visão a respeito das notas e prêmios dos aplicativos mobile do Itaú Unibanco, até outubro de 2018.

- **App Itaú PF:** 1° lugar em satisfação dos clientes, com notas 4,3 e 4,6 no android e iOS, respectivamente;
- **App Light:** 1° banco com app voltado para baixa renda, com nota 4,5 no android;
- **App Rede:** controle de recebíveis de cartão pelo celular, com nota 3,8 e 3,2, para android e iOS, respectivamente;
- **App Abre Conta:** 1° banco com abertura de conta pelo celular, com notas 4,5 e 4,7, para android e iOS, respectivamente;
- **App Itaucard:** 1° lugar em satisfação dos clientes, com notas 4,4 e 3,7 para android e iOS, respectivamente e
- **App Itaú Empresas:** 1° lugar em satisfação de clientes, com notas 4,1 e 3,6 para as plataformas android e iOS, respectivamente.

Em comparação com outros concorrentes no mercado, o Itaú Unibanco se posiciona em segundo lugar no tocante às notas dos principais aplicativos para clientes PF, dentre os concorrentes tradicionais, perdendo para o Banco do Brasil quando consideradas as frentes Varejo, Uniclass e Personnalité, e para o Santander quando considerado o Itaú Personnalité no Android (no entanto, a maioria dos clientes Personnalité possuem sistema operacional iOS).

De forma geral, não é possível perceber variação brusca na pontuação entre *fintechs* e concorrentes tradicionais quando consideradas suas aplicações *mobile*, não podendo caracterizar apenas a experiência do cliente no canal como fator determinante para escolha de instituição financeira, como pode ser visto na tabela 3 abaixo, atentando-se para a diferença do número de avaliações entre as diferentes empresas.

Aplicativos (02/09/18)	Nota Android	Avaliações	Nota iOS	Avaliações
Nubank	4,7	133612	4,5	5430
Itau Light	4,5	109132	NA	NA
Banco do Brasil	4,5	1362289	4,7	519000
Digio	4,5	134528	4,6	8540
Banco Inter	4,3	45812	4,9	37900
Itau Varejo e Uniclass	4,2	969913	4,6	461000
Santander	4,2	635070	4,3	59500
Itau Personnalité	4,1	42554	4,6	162000
Neon	4,1	18415	4,4	1910
Bradesco	4,1	644116	2,7	174
Banco Original	3,5	17393	3,7	689
Caixa Economica	3,2	340203	2,7	216

TABELA 3 - NOTAS NAS LOJAS DE APLICATIVOS MOBILE (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Outra análise possível – e mais profunda – é através do NPS (*Net Promoter Score*), uma medida da experiência do cliente calculada a partir de respostas em uma escala de 0 a 10 a questões-chave, sendo o NPS a porcentagem de promotores subtraída da porcentagem de detratores. Os promotores são aqueles que possuem pontuação de 9 a 10 (leais), os passivos aqueles que possuem pontuação de 7 a 8 (satisfeitos, mas não entusiasmados, suscetíveis a ofertas da concorrência) e os detratores, aqueles que pontuam de 0 a 6 (clientes infelizes que podem trazer prejuízo à marca).

O Itaú Unibanco utiliza NPS Transacional e por agência, dando capacidade do banco de modificar seu ponto de atenção e tradução de valor para o cliente. A proposta é a coleta desse indicador em cada iteração, priorizando a capacidade de inferências práticas em modernização de processos, fazendo com que a excelência e a satisfação sejam prioridades nos ambientes físico e digital. Na figura 39 a seguir, é possível verificar a pontuação do Itaú Unibanco de forma relacional aos 3 principais concorrentes tradicionais.

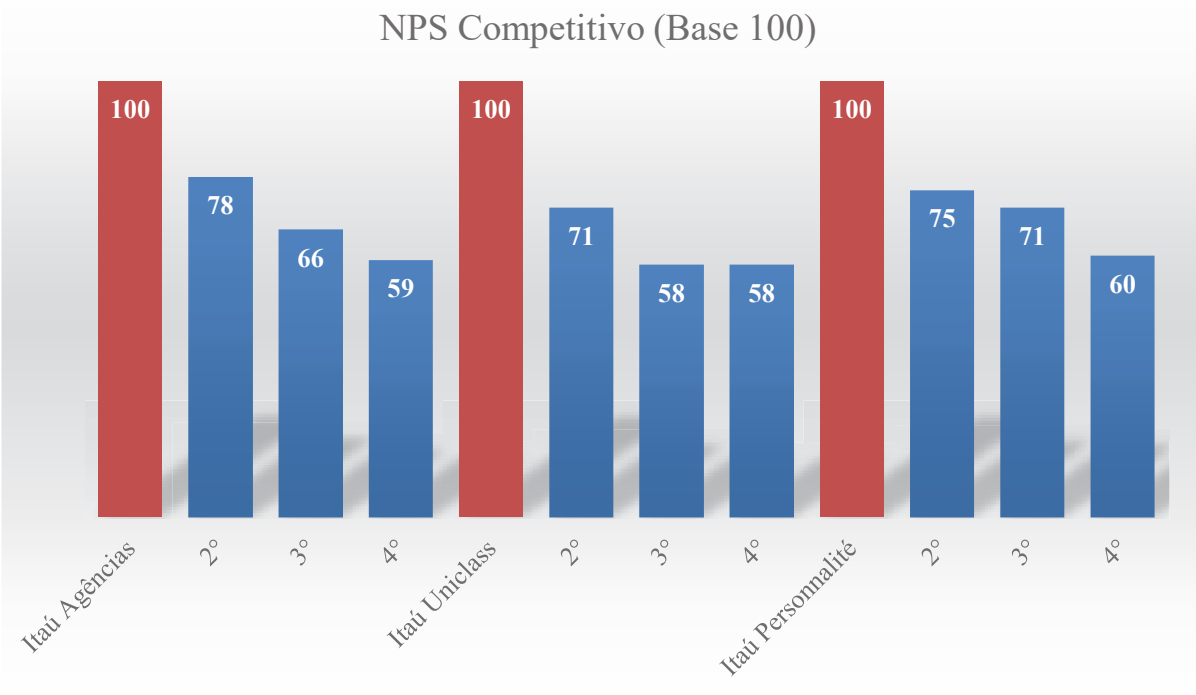


FIGURA 39 – NPS COMPETITIVO DO ITAÚ UNIBANCO FRENTE A CONCORRENTES TRADICIONAIS (FONTE: ADAPTADO DE CICLO APIMEC 2018, ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.)

Para aumento do NPS e da melhoria de experiência do cliente, o Itaú Unibanco enxerga como oportunidade a digitalização e uso intensivo da tecnologia para gerar maior proximidade e pessoalidade com o cliente. A estimativa para 2018, em relação à 2016, é de um acréscimo de 35% na média diária de clientes utilizando os canais digitais e de aumento de 43% no RGO desses canais, com um aumento de 30% do número total de clientes digitais PF no mesmo período (mais de 11 milhões).

Assim, busca-se a construção de experiências impecáveis digitais de ponta a ponta, digitalizando todo um processo para dentro do banco. Como exemplo, pode-se citar o número aproximado de 100 milhões de cheques compensados por ano e a utilização, em breve, de algoritmos de inteligência artificial para verificação nesse processo, alcançando 90% de redução de custos de conferência de cheques.

Além do ganho de eficiência operacional, busca-se a utilização da tecnologia para ofertar o produto certo, para o cliente certo, no momento certo e pelo canal certo, ou seja, uma personalização completa da oferta, utilizando-se ferramenta de contexto, para identificação da melhor oferta e abordagem de venda (dado o contexto do cliente); inteligência artificial, para previsão de quais são os clientes que irão se adequar à aquela situação; processamento rápido para organização de grande número de dados no *timing* necessário e Big Data, para armazenamento e interpretação das informações sobre as transações dos milhões de clientes. Como *case* de sucesso, pode-se citar a utilização do envio de mensagem do gerente para clientes

que possuíam potencial de utilização do cheque especial, ofertando um crédito consignado. Apenas neste caso houve um aumento de 500% na taxa de retorno de e-mail e conversão de 60% destes retornos em contratação do produto.

Para tanto, se faz necessário contínuo investimento em tecnologia, ocorrendo aumento de 40% nos últimos 2 anos para evolução dos sistemas e experiência do cliente, além de realização de *hackathons* semanais (maratonas de inovação com público externo) para seleção de talentos. Com essas ações, houve um aumento de 83% de entregas de demandas de tecnologia para mudanças regulatórios, com aumento de aproximadamente 23% na produtividade (a partir da redução do tempo de entrega de soluções de tecnologia) e 111% a mais de retorno capturado em projetos de benefício financeiro, com um retorno 10 vezes maior em relação ao gasto com projetos de tecnologia.

Importante ressaltar o Itaú Unibanco como membro fundador e única instituição da América Latina no *fintech* @CSAIL/MIT (*Computer Science & Artificial Intelligence Lab*), o maior laboratório do MIT e referência mundial em Inteligência Artificial, além de ser o único banco brasileiro que consegue transferir o atendimento de robô para atendimento humano.

3.4.3 REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Além de parcerias estratégicas realizadas a partir de suas áreas de negócios tradicionais (como seguros, por exemplo), o Itaú Unibanco – assim como outros grandes bancos – possui como uma das frentes um centro de empreendedorismo tecnológico (o maior e mais relevante da América Latina), idealizado e fundado em 2015 em parceria com a Redpoint Eventures, funcionando como um *cluster* para grandes empresas, investidores, universidades e *startups,* funcionando como *coworking* e conectando diversos *players* do mercado, denominando esse ambiente de Cubo.

Cluster pode ser definido como uma concentração geográfica e setorial de empresas de economias externas e ações conjuntas de colaboração, permitindo a obtenção de ganhos de eficiência a partir do coletivo, permitindo, assim, ganhos de vantagens competitivas e inserção facilitada nos mercados que as empresas individualmente não atingiriam. Ou seja, as empresas que se instalam nesse ambiente e conseguem se apropriar dos ganhos advindos da concentração e da especialização, obtêm vantagens competitivas, além de permitir acesso fácil à mão-de-obra qualificada e apropriação do conhecimento e da tecnologia por efeitos de transbordamento. (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

Os participantes dos *clusters* formam uma rede de negócios cuja estratégia competitiva genérica é a da diferenciação, com extensa troca de conhecimento e interação entre eles, permitindo ampliação das redes e, consequentemente parcerias. Para Bollinger et al (1983), os principais fatores para o sucesso das empresas de base tecnológica são: o ambiente socioeconômico-institucional, os aspectos culturais, acesso a *venture capital*, além da presença crucial de mercado financeiros com cultura em avaliação de negócios tecnológicos.

Além de permitir acelerado desenvolvimento e troca de conhecimento entre as empresas pertencentes a esse *hub* de inovação, o Cubo permite que o Itaú pratique a contra estratégia à estratégia do judô (YOFFIE & KWAK, 2001), permitindo atenção às inovações tanto de modelo de negócios quanto de modelo de trabalho, além de fortalecimento em potenciais parcerias estratégicas, seja em relação à empresas que desejam fazer parte desse ecossistema quanto com as *startups* residentes.

O propósito de existência desses espaços pode variar, mas tipicamente está associado a transformação, inovação e/ou antecipação do futuro através de observação de novas propostas/tecnologias. Para o caso de transformação, a proposta é o design de um espaço para ser um cavalo de Tróia, promovendo na organização tradicional dona do espaço novas formas de trabalho e organização. Já para o caso de inovação, a meta é a união no mesmo espaço de diversos *stakeholders* com tarefas, tecnologias e metodologias diferentes. Já para o caso de antecipação do futuro, o espaço de *coworking* é desenhado para gerar novos contatos de ideias (LINDSEY & NAGY, 2018).

No entanto, o real valor desses *hubs* de inovação e empreendedorismo são os nós sociais que eles são capazes de promover, crescendo em um ritmo acelerado, com mais de 1,6 milhões de membros no mundo todo e com potencial de 3,8 milhões para 2020. O caráter social do ser humano faz com que esse ecossistema e modelo de trabalho cresça, promovendo maiores níveis de engajamento, produtividade e felicidade (KING, 2017).

O Cubo Itaú possibilita maiores parcerias e negociações, seja com empresas residentes (Fhink e Appus, por exemplo) ou com outras empresas que queiram fazer parte do ecossistema. Um desses exemplos é a CI&T, empresa de consultoria que promove o desenvolvimento ágil e o pensamento *lean*, utilizando ferramentas de design, como design *thinking*, design *sprint*, *analytics* e marketing digital. Outro caso é o da Mastercard e a abertura de suas APIs para *startups* residentes no *coworking* do Itaú, impulsionando a inovação em meios de pagamento no Brasil.

3.4.4 ANÁLISE SWOT

Assim, a partir das informações anteriormente apresentadas, fica configurada a Análise SWOT disposta na figura 40 da próxima página e uma análise abaixo, aplicada para o banco de varejo da organização:

- **Forças:** O Itaú Unibanco foi eleito em 2018, pela Global 500 da Brand Finance, como a empresa mais valiosa do país. Além de seu reconhecimento de marca, a empresa é o maior banco privado do país em ativos e alternando a primeira posição em número total de clientes. É capaz de atrair e reter colaboradores, sendo considerada pelo Linkedin (2018) a melhor empresa brasileira para se trabalhar. Ainda, conta com o maior e mais reconhecido espaço de *coworking* de inovação e empreendedorismo da América Latina, permitindo contato direto com *startups* e potencialização de parcerias estratégicas.
- **Fraquezas:** Ao mesmo tempo que seu tamanho é seu poder, este acaba por trazer aumento do *lead time* de entregas de valor, ocorrendo passagem vagarosa de projetos maiores pelo *stage-gates* da organização, ocorrendo amadurecimento das propostas dentro do fluxo previsto por esse processo. Outro ponto central são os sistemas legados, com poucos profissionais com conhecimento (gargalo de recursos) e que acabam por limitar soluções mais inovadoras.
- **Oportunidades:** Avanço no processo de internacionalização a partir da utilização de APIs, porém, considerando o contexto cultural de cada região. Além disso, utilização de dados para oferta contextualizada e eficiente é central para maiores taxas de retorno e redução de gastos com marketing ineficaz. Outro ponto a ser considerado é o amadurecimento e melhor estruturação da utilização de APIs, aumentando a oportunidade de disseminação de negócios plataforma e preparando-se para regulamentações de abertura de dados.
- **Ameaças:** *fintechs* e concorrentes oferecendo taxas menores, compartimentalizando e comoditizando serviços e produtos bancários, além do avanço em potencial de regulamentação *Open Banking* e movimento de grandes empresas *hub* de cunho tecnológico para o setor bancário.

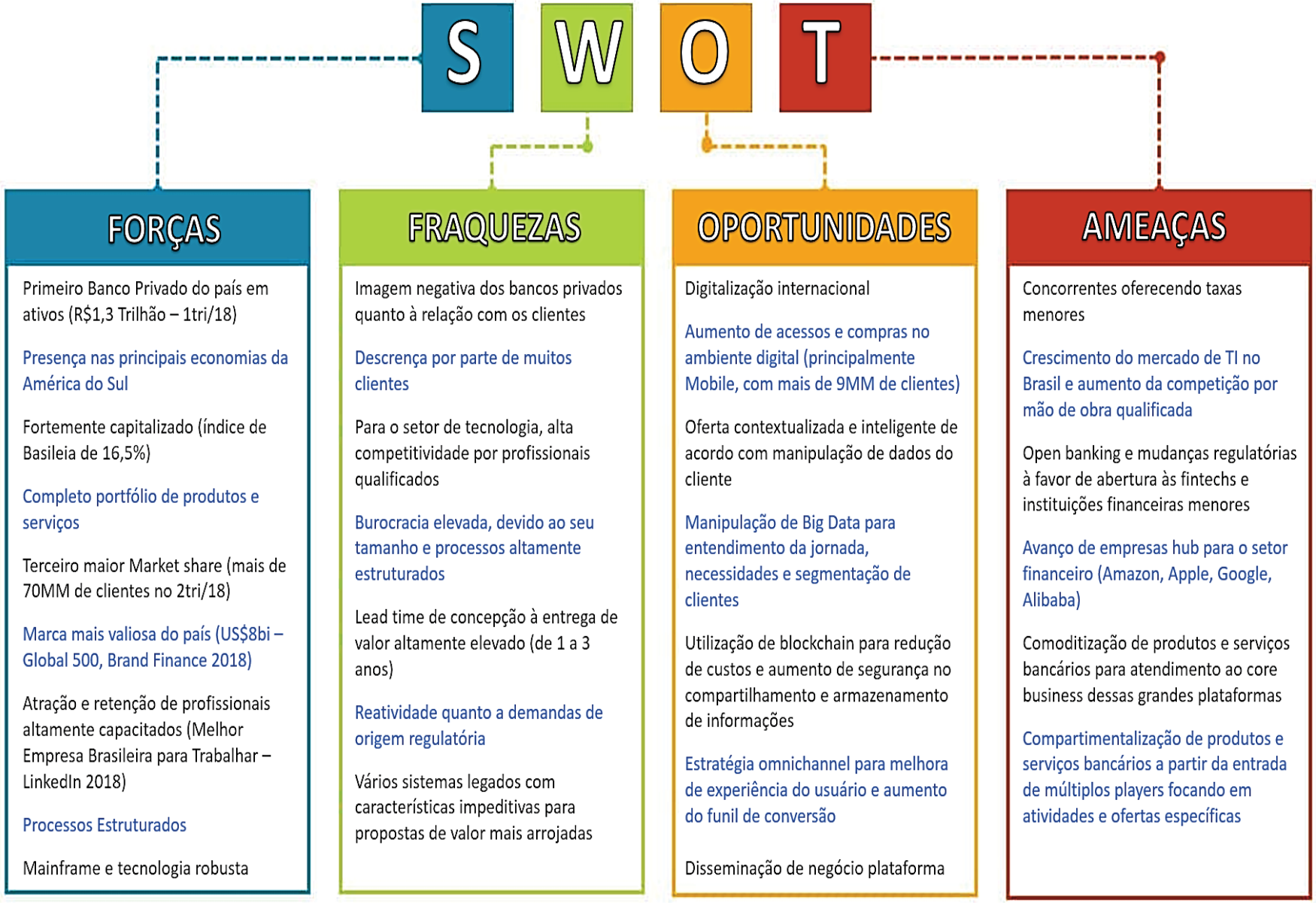


FIGURA 40 – ANÁLISE SWOT PARA A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

3.4.5 ESTILO ESTRATÉGICO E CULTURA

Conforme explorado anterior, Reeves et al. (2014) explora o estilo estratégico com base na previsibilidade e maleabilidade da indústria, sendo esta segunda a capacidade da empresa ou de seus concorrentes alterarem o setor.

No caso do setor bancário e o estilo adotado pelo Itaú Unibanco, ainda encontra-se o estilo clássico, uma vez que o ambiente regulatório e a participação das instituições nas regulamentações se faz presente, sendo possível traçar uma meta visando posição de mercado mais favorável a partir das capacidades e recursos próprios da organização, porém, em um ritmo cada vez mais limitado.

O que é possível perceber é um início de transição para o estilo adaptador, uma vez que metas e táticas de execução necessitam de ajustes constantes, recaindo em remanejamento, compra e alienação de recursos de forma simples e rápida, abrindo, assim, espaço para parcerias para diminuição desse período. A competição se inicia a ser de nível mundial, inovação tecnológica e *loops* de *feedback* sociais cada vez mais presentes, exercendo forças na organização mediante o aumento de imprevisibilidade, devido à compartimentalização e comoditização dos produtos e serviços. Veja a figura 41 abaixo.

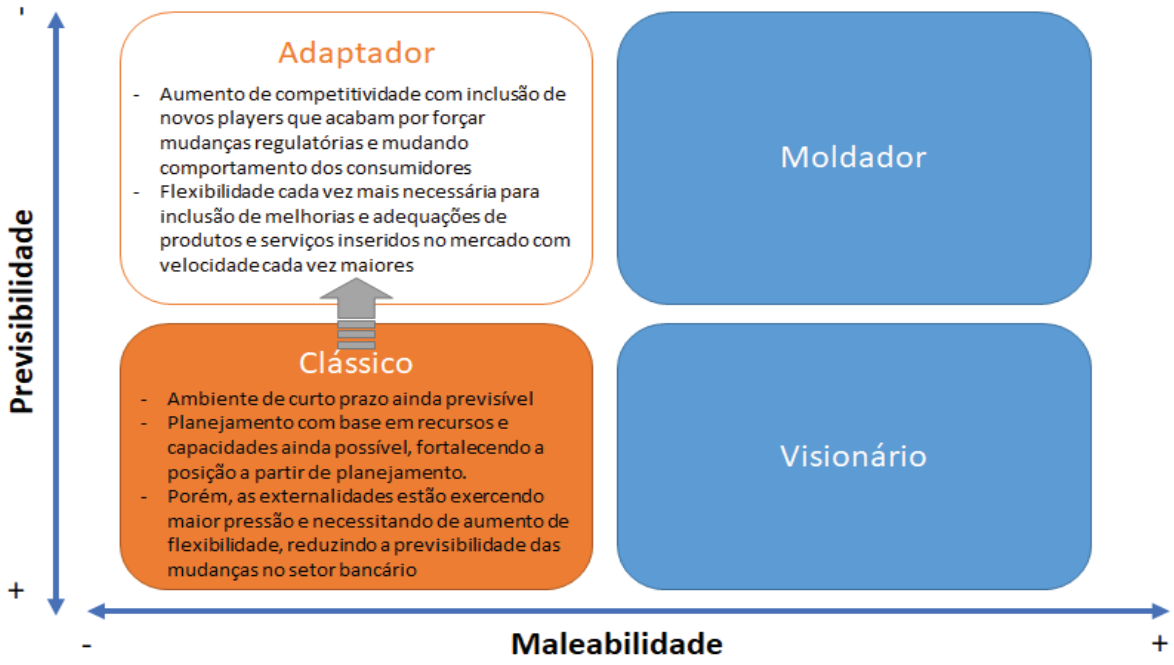


FIGURA 41 – ESTILO ESTRATÉGICO (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Já considerando a classificação de Porter (1979), a estratégia competitiva genérica adotada pelo Itaú Unibanco, para a frente de banco de varejo, pode ser classificada como estratégia de diferenciação, principalmente quando observada sua estratégia digital e o intuito

de enfoque na qualidade do atendimento ao cliente para a frente de seguros, permitindo oferta de serviços e produtos comuns no mercado, porém, com diferenciação na jornada do cliente, dando ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos com qualificação elevada, além de alta habilidade de marketing, criatividade e cooperação entre as várias áreas da organização.

No tocante à cultura, foi realizada uma pesquisa exploratória com 20 colaboradores da área de canais digitais, especificamente na área de aplicativos *mobile* para pessoa física, a fim de se verificar a percepção da cultura, através da realização de pesquisa utilizando a escala de Likert, como pode ser viso em anexo. A partir da pesquisa é possível perceber que, para canais digitais, há baixa convergência a respeito dos atributos culturais mais importantes, embora uma cultura voltada para resultados e autoridade sejam as mais presentes (autoridade com maior convergência), como pode ser visto na figura 42 abaixo.

Isso significa que o nível de engajamento dos funcionários e uma cultura voltada para aprendizado e com um propósito não se fazem tão presentes (embora tenha ocorrido pontuação para tais), ocorrendo possibilidade de melhor orientação a respeito da cultura organizacional e melhoria da eficácia desta.

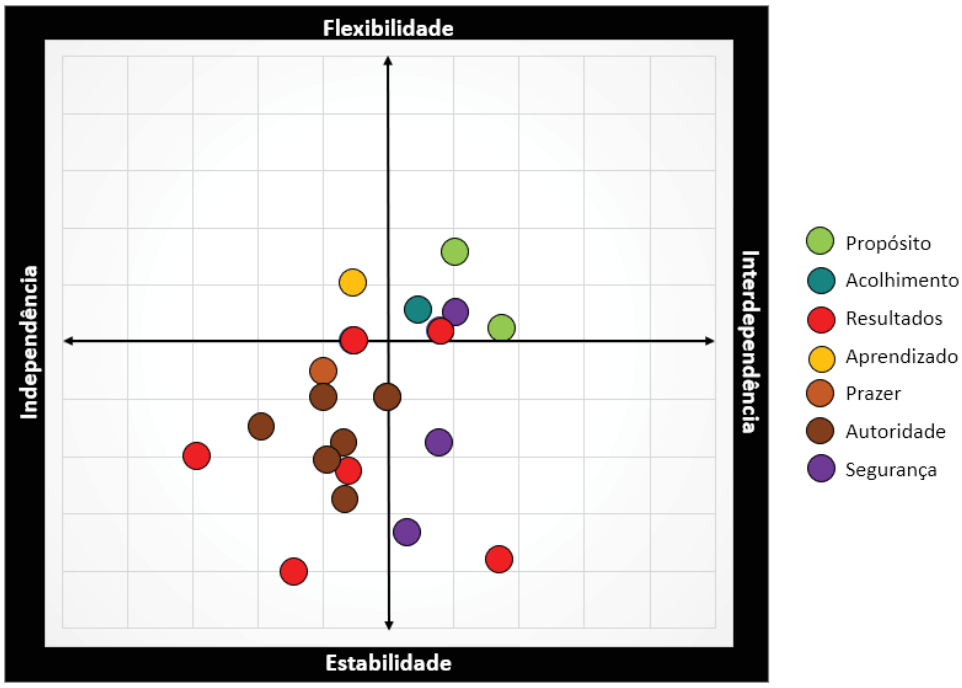


FIGURA 42 – PESQUISA EXPLORATÓRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM CANAIS DIGITAIS (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Espera-se uma cultura orientada para resultados e autoridade em uma organização com foco em gestão de riscos, como no setor bancário, porém, o enfoque em autoridade gera ênfase exagerada na autoridade nas tomadas de decisão, podendo levar a politicagens, conflitos e insegurança psicológica no ambiente profissional. Já o enfoque em resultados gera ênfase

exagerada no atingimento de resultados, podendo levar ao colapso na comunicação e colaboração, além de altos níveis de estresse e ansiedade (GROYSBERG et al, 2018).

Para melhoria do processo de inovação e agilidade, além de aprendizado organizacional, deve-se orientar a cultura e promover alinhamento com a estratégia para um estilo de aprendizado, dando maior autonomia para tomada de decisão e permissão à exploração, no entanto, sem perder a qualidade na execução. Dado o tamanho da organização, espera-se uma disseminação diferenciada da cultura, resultando em diferentes estilos culturais predominantes em cada área/diretoria, no entanto, necessitando de boa integração entre estas.

Essa diferença cultural pode ser explicada devido ao tamanho da organização e a separação em áreas específicas, necessitando diferenciação por conta da especialidade de cada unidade, além da alta verticalização da estrutura organizacional, como pode ser visto na figura 43 abaixo.

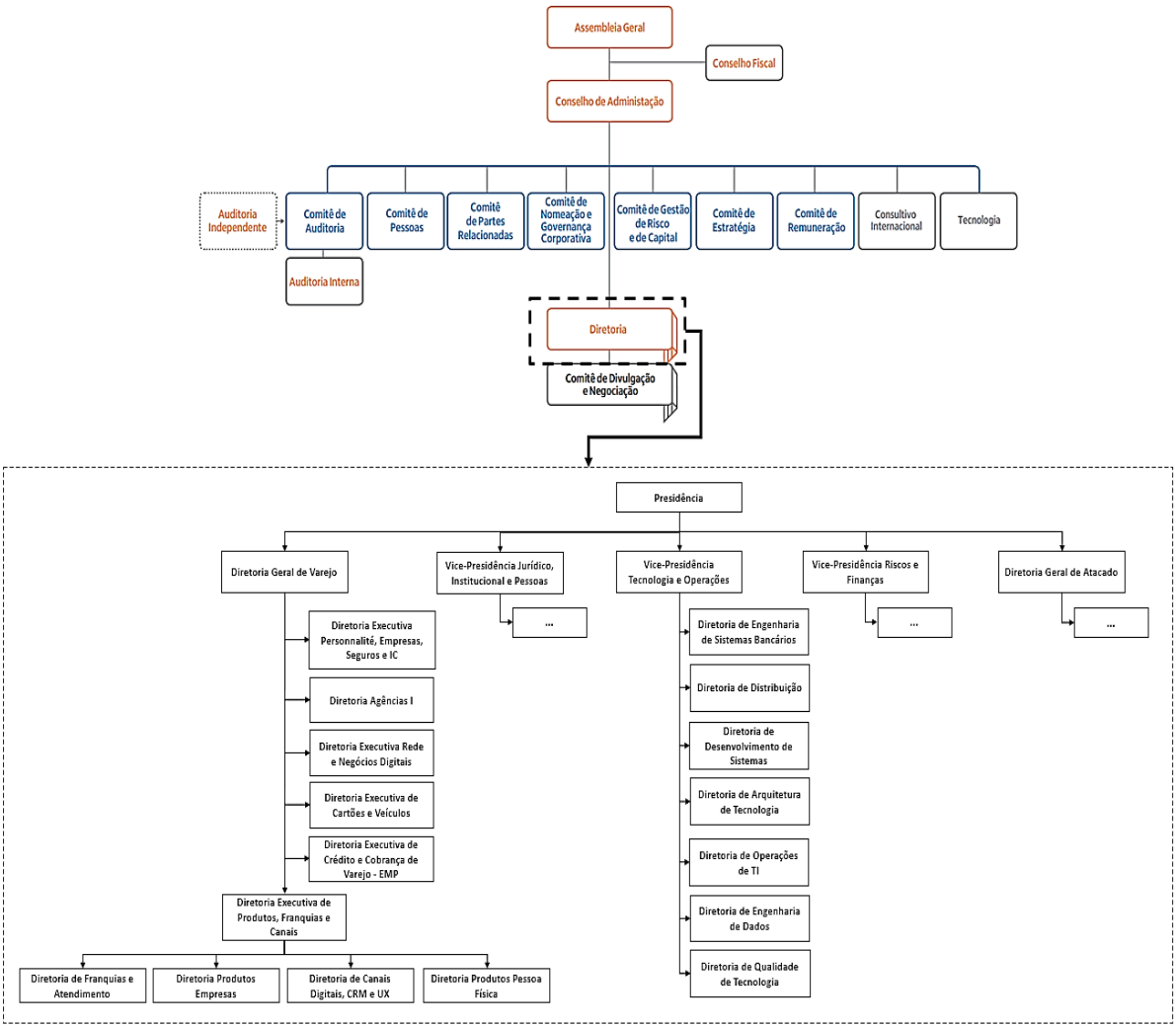


FIGURA 43 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ITAU UNIBANCO, COM ENFOQUE PARA VAREJO E TECNOLOGIA (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Importante ressaltar que o organograma anterior deu enfoque nas áreas de tecnologia e diretoria geral do varejo, dentro da diretoria executiva de produtos, franquias e canais, por serem as principais áreas considerando a nova dinâmica de mercado (enfoque na experiência do cliente e o uso elevado de tecnologia e dados nos novos modelos de negócios).

Considerando uma cultura direcionada pela autoridade e resultados, o quadro de capacidades de diretores que fazem parte de conselhos (no total da organização, são mais de 100 diretores) acabam por trazer papel central no tocante ao desenvolvimento de novas funcionalidades e em relação à estratégia adotada, devido à alta verticalização da empresa, mais proeminente em certas áreas. Apenas 33,33% do quadro do conselho administrativo possuem *expertise* em tecnologia e 50% no varejo, podendo ser um entrave para avanço de propostas estratégicas com viés mais tecnológico voltado para o varejo. Verifique na tabela 4 abaixo a distribuição do percentual de conselheiros especialistas por temas, de acordo com o Relatório Anual Consolidado do Itaú Unibanco, de 2017:

Tema	**Conselheiros com *Expertise***
Sustentabilidade/Envolvimento com a sociedade/Desenvolvimento Social	58,33%
Varejo	50%
Marketing/Comunicação	58,33%
Tecnologia	33,33%
Auditoria/Gerenciamento de Riscos/*Compliance*	41,66%
Mercado de Capitais	83,33%
Mercado financeiro e bancário	83,33%
Finanças/Contabilidade	75%
Jurídico/Regulatório	25%
Recursos Humanos/Pessoas	83,33%

TABELA 4 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CONSELHO ADMINISTRATIVO E DIRETORIA (FONTE: ADAPTADO DE RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO, ITAÚ UNIBANCO, 2017)

3.4.6 SISTEMAS LEGADOS E PROJETOS DE TI

A TI para o Itaú Unibanco é fundamental para o desempenho de suas atividades, conforme explorado anteriormente. A existência de bancos no mundo moderno sem o caráter estratégico da tecnologia da informação é inconcebível, sendo os novos entrantes cada vez mais digitais e tecnológicos.

A velocidade necessária para lançamento de novas funcionalidades é algo central para manter o público nos canais, aumentando a percepção do valor da marca e a retenção dos clientes, possibilitando, ainda, a captação de *feedbacks* contínuos para evolução da plataforma e dos produtos e serviços oferecidos.

Porém, diferente de *startups* e empresas que nasceram com o pensamento *lean*, o Itaú Unibanco vem transformando sua forma de operação desde o primeiro semestre de 2017, migrando em ondas de uma estrutura de comunidades e divisão por especialidades para uma divisão por *squads*. As *squads* são equipes multidisciplinares capazes de pensar em uma solução de ponta a ponta. Neste caso, o maior problema da empresa, no entanto, é a integração da lógica dos produtos e serviços em seus canais, uma vez que são áreas de negócios distintas.

Portanto, além de considerar alocação de recursos de diferentes *mainframes* e sistemas diversos da organização, extenso tempo de alinhamento entre áreas de negócios (canais, produtos, *compliance* e jurídico) se faz necessário, não sendo incomum o período de um mês para validação - do protótipo final de telas e da proposição de valor - por parte de todos os envolvidos, acarretando em idas e vindas, além de muitas reuniões necessárias para alinhamentos.

Outro ponto a se considerar é o tempo entre os denominados planejamentos sincronizados. São períodos fixos nos quais os grandes projetos da organização - que são realizados através do *stage-gates* (CVI – Ciclo de Vida de Iniciativas) – são priorizados em uma lista única de projetos e ordenados conforme classificação e metodologia utilizados pelo comitê executivo bancário de TI. Após a priorização nesta lista única, as comunidades são requisitadas e respondem às solicitações de envolvimento, construindo-se assim o portfólio de cada área de negócios.

A integração e complementaridade dos diversos canais, oferecendo uma experiência fluída e em concordância para o cliente é um dos pontos críticos dos projetos desenvolvidos, tanto para realização de testes integrados e funcionais quanto para alinhamentos e desenvolvimento propriamente dito. Hoje as funcionalidades são construídas através da utilização de APIs, geralmente de responsabilidade dos sistemas responsáveis pela informação. São mais de 1000 APIs em utilização pelo Itaú Unibanco, sendo que mais de 80% não são governadas.

A utilização de APIs permite redução no tempo de desenvolvimento, uma vez que os diversos canais passam a utilizar essa interface para comunicação com os sistemas produtos, além de maior paralelismo de atividades de desenvolvimento, a partir do momento que os

contratos das APIs são disponibilizados, sendo possível utilizar APIs “mockadas” para testes (uma forma de imitar o *output* da API e realizar os testes funcionais).

Atualmente o Itaú Unibanco conta com o *Multi Channel Business Integration* (MBI), área de tecnologia responsável pela governança das APIs e estabelecimento de indicadores e métricas a respeito da utilização das interfaces de programação, procurando disseminar boas práticas, porém, com viés unicamente tecnológico e de maneira a garantir minimamente a padronização da construção destas interfaces de programação de aplicações, não sendo de sua responsabilidade o acompanhamento da saúde e utilização das APIs, ficando difundida essa obrigação entre as comunidades.

3.4.7 PROBLEMAS CONSIDERADOS

Ao realizar uma análise a respeito dos fatores competitivos e relevantes para os clientes (conforme explorado anteriormente) e os competidores da indústria (existentes e em potencial), foi elaborado o canvas de estratégia (figura 44 abaixo), com ponderação realizada pelo autor através de vivência e estudos realizados para a presente monografia.

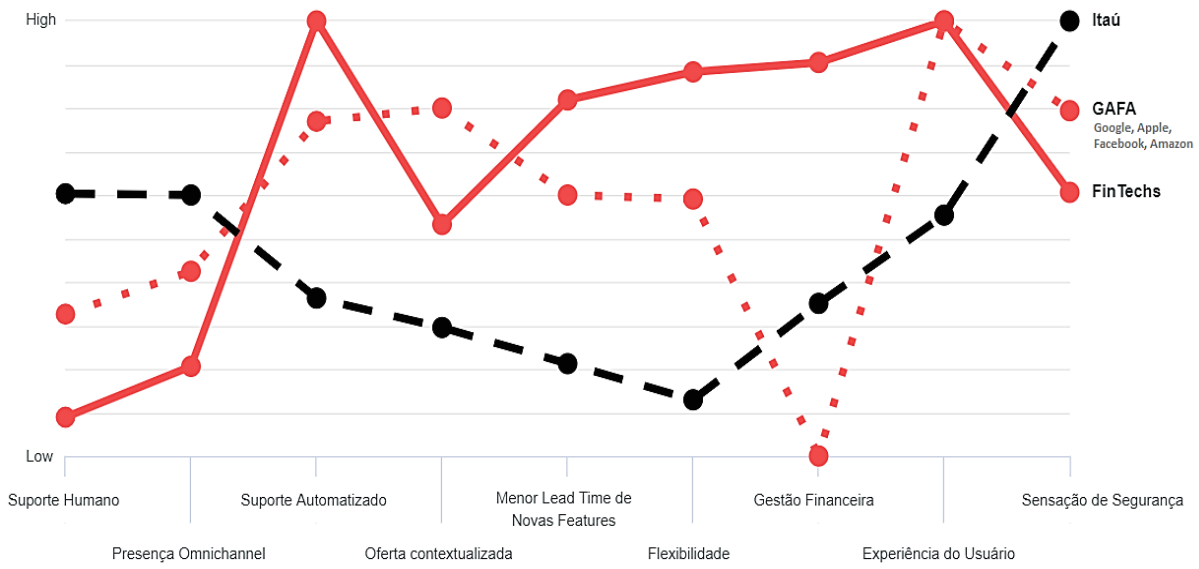


FIGURA 44 - CANVAS ESTRATÉGICO PARA O CENÁRIO ABORDADO (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

O canvas de estratégia nos permite visualizar a situação geral dos concorrentes em determinar indústria perante os fatores competitivos considerados chaves para o bom desempenho no mercado, possibilitando a criação de oceanos azuis a partir da observação dos critérios de competição e de atributos que devem ser desconsiderados a partir de sua entrega de

valor, através de uma análise custo/benefício. Os fatores competitivos considerados são descritos a seguir:

- **Suporte Humano:** apesar de cada vez mais digitais, as pessoas desejam o suporte humano caso alguma coisa ocorra errado, transmitindo maior pessoalidade e humanidade na prestação do serviço, além de maior confiança em conselhos vindos através de seu gerente, por exemplo.
- **Presença Multicanal:** os clientes desejam que as jornadas sejam complementares entre os diversos canais pelos quais passarem, não ocorrendo percepção na variação da qualidade nem do nível de serviço ofertado, sendo um dos grandes desafios das empresas atuais.
- **Suporte Automatizado:** as pessoas desejam realizar pequenas operações individualmente e sem dificuldades, ocorrendo suporte automático a partir do surgimento de algum problema ou questão levantada, sem perder autonomia e com ganho de tempo de resposta.
- **Oferta Contextualizada:** uma estratégia multicanal permite a integração das informações em diversos canais e o conhecimento mais aprofundado a respeito do conhecimento do cliente, permitindo o cruzamento de informações e a possibilidade de utilização destes dados para ofertas que realmente sejam interessantes e viáveis para o cliente, reduzindo o custo com marketing ineficaz e aumentando a eficiência da oferta.
- **Menor *Lead Time* de Novas Funcionalidades:** os clientes nos canais digitais são consumidores ávidos de novidades e necessitam de atualizações contínuas para sua retenção no canal, demandando *releases* constantes com novas funcionalidades.
- **Flexibilidade:** mudanças nos modelos de negócios propostos no setor (principalmente por parte de *fintechs*), além de novas funcionalidades e regulamentações voltadas para maior abertura de mercado acabam por demandar maior flexibilidade, principalmente dos bancos tradicionais.
- **Gestão Financeira:** os clientes não querem apenas os produtos e serviços bancários, estes desejam que o banco realmente cuide de seu dinheiro e que oferte melhores opções de investimentos e de utilização do dinheiro, para isso, o entendimento da relação do cliente com seu capital é fundamental.
- **Experiência do Usuário:** Além da digitalização e design propriamente ditos, a experiência do usuário deve considerar a jornada do cliente e a simplicidade/relevância dos produtos e serviços ofertados, uma vez que a alta compartimentalização e

comoditização destes acarreta em maior necessidade de simplificação e reposicionamento de marketing e oferta.

- **Sensação de Segurança:** a sensação que o cliente possui a respeito da segurança de proteção quanto aos seus dados e capital. A tradição e o tempo de existência são fatores que desempenham papel central nesse fator.

Dado seu enfoque na experiência do cliente e na alta utilização de dados, necessitando de uma infraestrutura moderna e fluída, as *fintechs* acabam por estabelecer níveis mais altos quanto a fatores competitivos alinhados com essa estratégia, como é o caso de presença multicanal, suporte automatizado, oferta contextualizada, menor tempo de entrega de novas funcionalidades, flexibilidade, gestão financeira e experiência do usuário, possuindo, no entanto um gap no tocante à suporte humano para resolução de problemas e aconselhamento, além de, por possuir menos ativos e serem modelos de negócios em amadurecimento, trazerem insegurança para os clientes.

Google, Apple, Facebook e Amazon (GAFA) são empresas que vêm realizando movimentos estratégicos para alimentação de seu *core business*, inclusive no âmbito financeiro. São empresas focadas no consumidor (e não no produto), com isso, ao invés de possuírem vantagem com base em diferenciação ou baixo custo, possuem como principais ativos: conhecimento profundo do consumidor (obtido através de *data mining*), conhecimento e capacidade de administrar tecnologia, além do controle logístico por trás de sua operação (GUPTA, 2018).

Não possuem a "especialização" das *fintechs* por diferenciarem seus modelos de negócios, porém, sua base tecnológica e o profundo conhecimento da vida do consumidor - exceto no viés financeiro, ainda – acabam por reduzir mais ainda as barreiras de entrada no mercado de banco de varejo. No entanto, preocupação quanto à segurança de dados dos clientes e concentração de poder na mão de poucas empresas *hubs* acaba por gerar impedimentos, inclusive regulatórios, para tentativas de avanços no setor, como é o caso do Whatsapp Payments na Índia. (AGARWAL & BHAKTA, 2018)

Os bancos tradicionais, no entanto, já iniciaram sua corrida para adequar seu modelo operacional para ganhar flexibilidade e reduzir o tempo de lançamento de novas funcionalidades, percebendo a modificação da dinâmica de mercado, porém, dado o tamanho organizacional, ainda se encontram a níveis abaixo dos competidores acima mencionados, que já nasceram enxutos e com proposta de valor diferenciada. Além disso, a criação de

áreas/contratação de profissionais especialistas em UX (*User Experience*) demonstra a preocupação em construir experiências fluídas e encantadoras nos canais.

Considerando os fatores competitivos elencados anteriormente e os movimentos de mercado explorados ao longo do presente estudo, são elencados os seguintes problemas estratégicos para o Itaú Unibanco:

- **Avanço de regulamentação e propostas *Open Banking*:** com previsão de lançamento de regulamentação pelo Banco Central do Brasil de propostas *Open Banking*, além do avanço de discussões a respeito de dados (e a Lei de Proteção de Dados Pessoais, no Brasil) e de negócios plataforma no setor, o avanço de propostas que causem abertura de dados de clientes trazem sérios riscos para a continuidade do negócio atual.
- **Comoditização dos serviços e produtos bancários:** o avanço da tecnologia e novos modelos de negócios que enfatizam o valor na experiência do cliente e no valor dos dados (mesmo em indústrias adjacentes) acaba por comoditizar os serviços e produtos do setor bancário, migrando o valor para a utilização dos dados para ofertas contextualizadas e assertivas através de jornadas fluídas e simples.
- **Alto *lead time* para novas entregas de valor:** burocracias internas e tamanho da organização acabam por gerar grande inércia, fazendo com que haja baixa fluidez dos projetos dentro da organização.
- **Plataforma antiga:** sistema antigo da organização com crescimento orgânico e não muito estruturado ao longo dos anos, gerando soluções intermediárias de alta complexidade e que acabam por impedir maiores avanços tecnológicos e propostas diferenciadas de inovação.
- **Baixa flexibilidade:** a existência de diversas áreas de negócios e de *compliance* e jurídico acabam por reduzir a capacidade de movimentação dentro da organização. Ainda, a alta hierarquização e uma cultura voltada para resultados e gestão de riscos acabam por limitar a capacidade de movimentação.
- **Experiência defasada do usuário nos canais digitais:** a evolução do design e da completude dos canais digitais foi o foco dos canais *bankline* e *mobile* ao longo do ano de 2016 e 2017, no entanto, a oferta de produtos e serviços diversos, muitas vezes em o entendimento claro do cliente da proposta de valor daquela oferta, acaba por limitar uma jornada fluída e com significado para o usuário. Além disso, embora o aplicativo seja considerado superior em relação aos competidores tradicionais (considerando a

experiência geral do cliente), seu *layout* e comunicação acabam por serem inferiores aos de concorrentes mais novos.

- **Baixa utilização de dados para oferta contextualizada:** a empresa está iniciando a utilização de cruzamento de dados a respeito do comportamento e saúde financeira do cliente para conseguir ofertar de forma adequada produtos e serviços que sejam relevantes o cliente naquele momento, porém, são iniciativas ainda incipientes.
- **Baixa conexão multicanal*:*** as informações possíveis de serem captadas a respeito da usabilidade e comportamento do cliente, são apartadas por canais, não possuindo uma real integração destes na jornada do cliente, tratando-se de pontos de contato apartados na visão do consumidor.
- **Compartimentalização da oferta de valor:** embora os produtos e serviços bancários pudessem ser vistos como "unidades de valor", faziam parte de um portfólio único de soluções financeiras com a imagem da marca. No entanto, com o avanço de *fintechs*, que atacam pontos vulneráveis no mercado, a compartimentalização da oferta de valor tem propagado um movimento de simplificação de produtos e serviços para o cliente.
- **Baixa integração entre as áreas de negócios:** este problema acaba por aumentar o *lead time* de projetos, uma vez que a estratégia e cultura de cada área possuem suas diferenças e, às vezes, geração de atritos.

Assim, para priorização - para elaboração de plano de ação – foi realizada uma matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), com atribuição de notas por parte do autor através de conversas informais realizadas na organização, bem como da análise setorial anteriormente descrita e vivência de trabalho. Veja a tabela 5 abaixo:

PROBLEMA	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
Avanço de Open Banking	5	5	5	**125**
Comoditização dos serviços e produtos bancários	5	4	5	**100**
Alto lead time para novas entregas de valor	4	5	5	**100**
Plataforma antiga (sistemas legados)	4	5	5	**100**
Baixa flexibilidade	5	4	5	**100**
Experiência defasada do usuário nos canais digitais	5	5	3	**75**
Baixa utilização de dados para oferta contextualizada	4	4	4	**64**
Baixa conexão multicanal	3	4	5	**60**
Compartimentalização de oferta de valor	4	3	3	**36**
Baixa integração entre as áreas de negócios	3	3	4	**36**

TABELA 5 – MATRIZ GUT PARA OS PROBLEMAS ELENCADOS (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

No entanto, é possível observar que os problemas possuem sinergia entre si, possibilitando a união em frentes de atuação, conforme proposto através da confecção do diagrama de afinidades, mostrado na figura 45 a seguir. O diagrama de afinidades é uma das ferramentas da qualidade, possuindo como objetivo o agrupamento de informações em grupos, conforme a afinidade que apresentam entre si. O diagrama de afinidades abaixo demonstra a separação dos problemas elencados em 4 grupos centrais e, abaixo de cada um deles, a pontuação com base na matriz GUT.

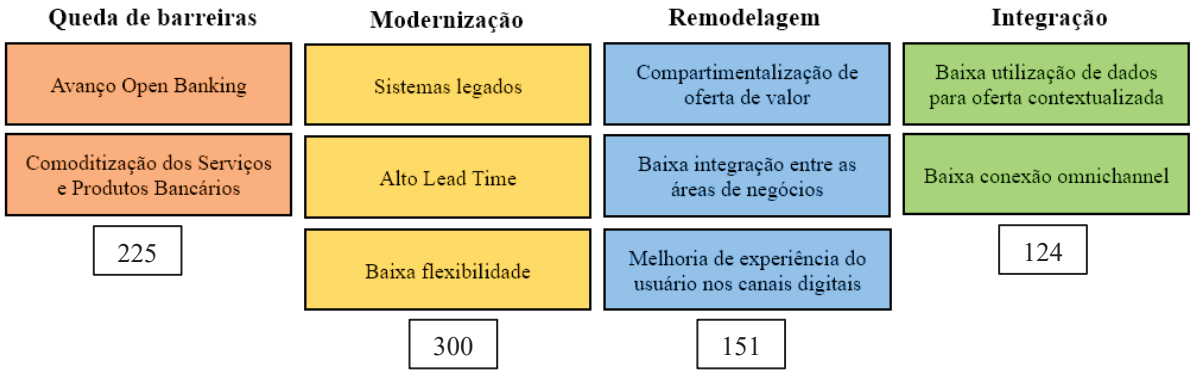


FIGURA 45 - DIAGRAMA DE AFINIDADES DOS PROBLEMAS LEVANTADOS (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Dentro das 4 frentes levantadas, a queda de barreiras de entrada e a modernização dos sistemas são as principais, por tratarem a respeito da sobrevivência do negócio e da estratégia frente aos movimentos de mercado e regulatórios. A comoditização dos serviços e produtos é inevitável a partir do avanço da utilização de dados e de regulamentações, bem como de propostas de *open banking,* trazendo riscos quanto à monetização a partir da posse desses dados.

É clara a importância das APIs para o avanço do *open banking* e redução imediata do *lead time*, permitindo também ganho de flexibilidade a partir do momento que ativos de negócios forem os *drivers* para a construção e concepção dessas interfaces de programação de aplicações. Explorar-se-á, a seguir, a proposta de solução para as frentes de queda de barreiras e modernização.

No entanto, importante ressaltar que já estão ocorrendo esforço internos para migração para *cloud* e redução do tempo de entrega de novas funcionalidades a partir de uma remodelagem do *stage-gate* organizacional, promovendo uma inserção do pensamento *lean* e do manifesto ágil na cadeia de processos. Problemas a respeito do modelo operacional atual e da nova proposta foram identificados e repassados para *coaches* e coordenação. Portanto, não serão endereçadas questões de organização de processos para o Ciclo de Vida de Iniciativas.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para confecção de uma proposta capaz de solucionar os problemas escolhidos anteriormente, utilizou-se o framework das três caixas, proposto por Govindarajan (2016). É proposta a separação em 3 caixas, como segue:

- **Caixa 1** – Gerenciamento do *core business* atual, em busca de eficiência e lucratividade.
- **Caixa 2** – Esquecimento seletivo do passado, escapando de armadilhas e identificando negócios e práticas prejudicais, também ideias e atitudes que perderam relevância com a mudança do ambiente.
- **Caixa 3** – Criação do futuro através de experimentação de novas ideias e a transformação destas em novos produtos e negócios.

O framework possui similaridade com a matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar de Kim e Mauborgne (2005), no entanto, traz o conceito de balanceamento entre as 3 caixas, para não ocasionar atrito entre as frentes nem privilégio entre uma delas. Na figura 46 abaixo é possível ver o *framework* adaptado com as considerações a respeito da problemática e de possíveis caminhos para o Itaú Unibanco.

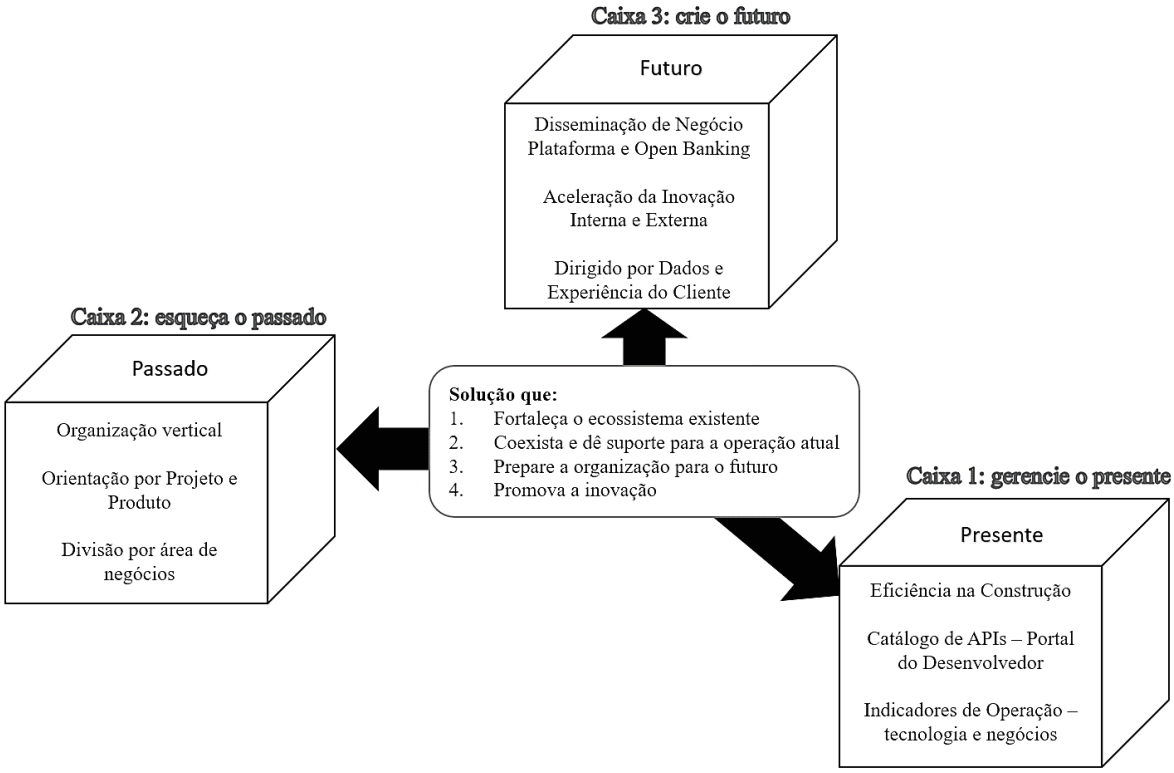


FIGURA 46 - SOLUÇÃO DAS 3 CAIXAS DE GOVINDARAJAN APLICADA PARA O ITAÚ UNIBANCO (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

A proposta de solução deve considerar o esquecimento de uma organização verticalizada, sujeita à subjetividades e falta de padronização por diferenças culturais de líderes. Outros pontos a serem esquecidos são a orientação por projeto e por produto/serviço - uma vez que a experiência e a relevância para o cliente acabam ficando defasadas, não trazendo valor de fato para a organização (uma vez que não possui valor para o cliente) – além da divisão por área de negócios, o que torna a jornada do cliente quebrada e irrelevante.

Já para o presente, deve-se propor uma solução capaz de promover e gerenciar a eficiência na construção das aplicações, mantendo e melhorando a catalogação das soluções, criando um portal do desenvolver que seja capaz de reduzir o tempo de aprendizagem e análise das interfaces (tanto para desenvolvedores internos quanto externos), atuando para queda no *lead time* de entrega de novas funcionalidades. Ainda, os indicadores de operação não devem levar em consideração apenas o viés tecnológico (disponibilidade dos sistemas, por exemplo, e número de requisições), mas também os valores gerados e as solicitações mais recorrentes, além de *data mining* para entendimento da dinâmica do cliente e do mercado.

No tocante ao futuro, fica claro que a solução deve disseminar o raciocínio de potencial de criação de negócios plataforma e o avanço inevitável do *open banking*, acarretando em uma mudança organizacional para soluções e serviços direcionados por dados e pela experiência do cliente, além de promover a aceleração da inovação interna e externa (inovação aberta e colaborativa, por exemplo).

Assim, o que se propõe como solução é a formação de uma equipe abaixo de uma nova superintendência que reporte diretamente para dois diretores (a nível de diretoria executiva), mas com capacidade de mobilidade por toda a organização, porém, possuindo um patrocinador que seja membro do conselho administrativo. O posicionamento proposto é abaixo da diretoria executiva de produtos, franquias e canais e da vice-presidência de tecnologia e operações, com patrocínio por parte de membro do conselho administrativo para refutar impedimentos de cunho hierárquico ao longo do desenvolvimento dos trabalhos.

A superintendência deve ser enxuta, sem a necessidade de criação de mais níveis hierárquicos antes de analistas, englobando as atividades do MBI (no entanto, mantendo a estrutura atual deste, até nível de coordenação), possuindo, no entanto, membros de negócios e TI. Essa área será responsável pela promoção e utilização de APIs de forma estratégica, tratando-as como "*hubs*" de soluções, não meramente conectores de sistemas e canais, promovendo a possibilidade de avanço de negócio plataforma e fortalecimento do ecossistema existente, preparando o Itaú para o *Open Banking* e inovação externa, além de ganho de cunho operacional. Veja o mapa estratégico elaborado, na figura 47 a seguir.

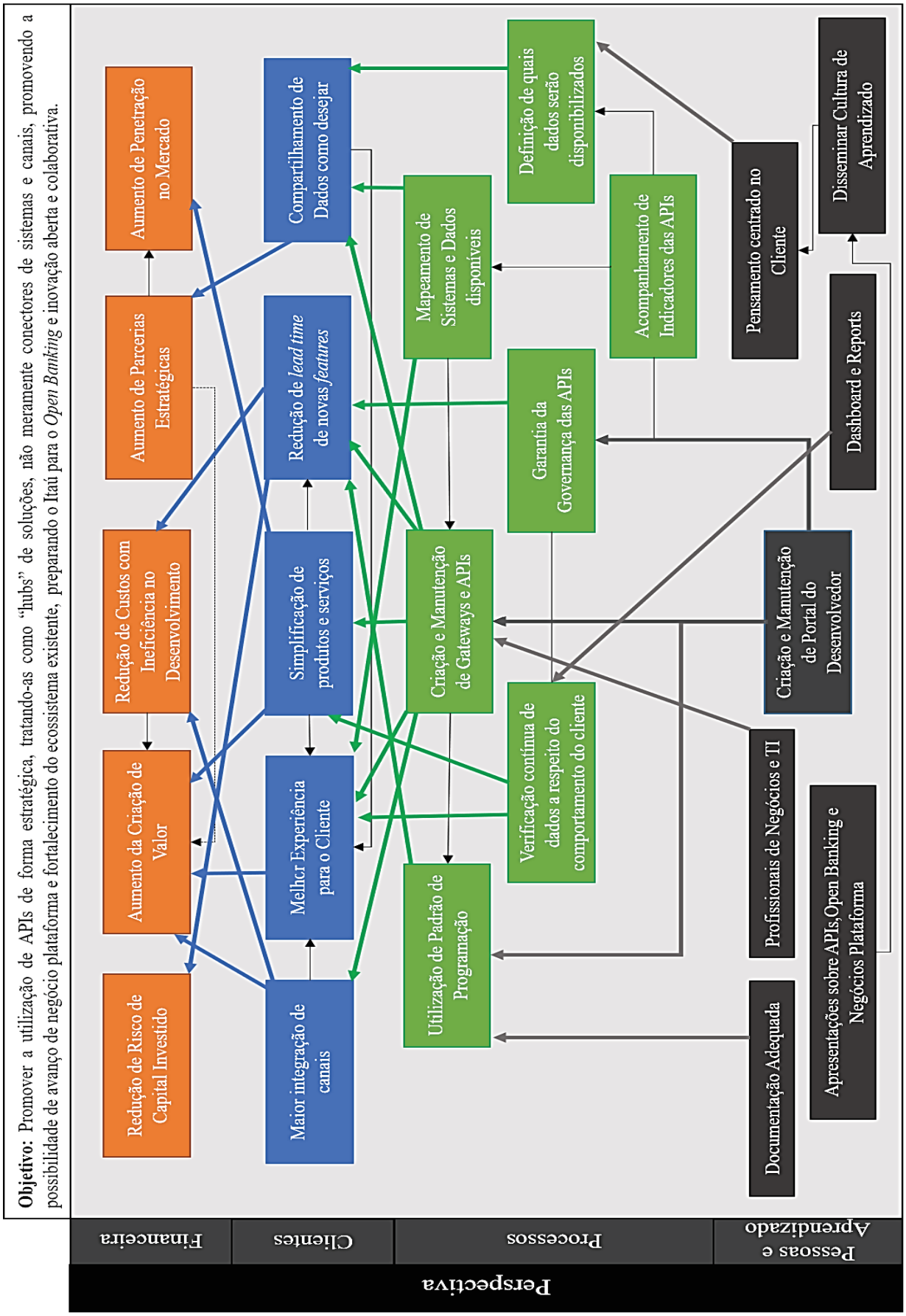


FIGURA 47 - MAPA ESTRATÉGICO PARA A PROPOSTA DE SOLUÇÃO (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Além do mapa estratégico do *Balanced Scorecard* – considerando os 4 pilares de uma organização (financeiro, clientes, processos internos e gestão de pessoas) – foi confeccionado também um canvas de modelo de negócios, como pode ser visto na figura 48 na próxima página, afim de estruturar a solução proposta. Os pilares dessa proposição são:

1. **Promoção de inovação aberta e colaborativa** – a construção de um sistema com APIs seguras, eficientes e capazes de receber alto volume de requisições, com transporte de dados escolhidos através de seus potenciais de criação de funcionalidades, permitindo a conexão de parceiros ou qualquer *player* ao sistema do banco.
2. **Mudança de negócios: de orientação para produtos e serviços, para dados** – dados orientando soluções para os clientes e sendo o principal ativo da organização, permitindo enriquecimento de modelos de negócios e reconfiguração de produtos e serviços bancários, que alimentem o negócio *core* da instituição.
3. **Construção de plataforma(s) para captura de valor compartimentalizado** – com a tendência de comoditização e quebra em frentes de atuação menores para maior satisfação do cliente, ocorre a possibilidade de união de diferentes membros desse ecossistema com experiências complementares, possibilitando o surgimento de um fornecedor de plataforma capaz de unir as diferentes propostas e experiências de forma fluída e valiosa para o usuário.
4. **Potencial tecnológico e de segurança como *driver* para captura de usuários para a rede** – considerando a estrutura tecnológica do Itaú e sua reconhecida segurança e proteção de dados dos clientes, estes acabam por se tornar fortes ativos da organização.
5. **Ganho de eficiência operacional para redução de *lead time* do CVI** – através de facilitação de acesso ao conhecimento e de padronização de práticas de programação alinhadas, de fato, com frentes operacionais.

Ressalta-se que a criação desta área, e a divulgação de APIs governadas, com práticas adequadas de programação e documentação, bem como de disseminação do conhecimento, gera o potencial de criação de áreas de negócios ou times experimentais externos, capazes de explorar novas propostas de valor e, assim que desenvolvidas, testadas e aprovadas pelo mercado, serem incorporadas como solução da marca Itaú, uma vez que já estarão conectadas aos sistemas produtos através das APIs.

Assim, apresenta-se na próxima página o canvas (figura 48) anteriormente mencionado, afim de modelar a nova área proposta.

BUSINESS MODEL CANVAS

Projeto por: Pedro Henrique Bulla | Projeto para: Itaú Unibanco | Data/Versão: Outubro/2018

PARCEIROS CHAVE

- CUBO Coworking
- Comunidades Itaú Unibanco (principalmente de sistemas produtos)
- Membro de Diretoria
- Diretores da área de tecnologia
- Diretores da área de negócios

ATIVIDADES CHAVE

- Monitoramento de indicadores e Governança das APIs
- Estabelecimento e cumprimento de padrões de programação definidos (REST)
- Levantamento de sistemas vs dados de negócios por sistema
- Evolução de Portal do Desenvolvedor e gerenciamento da comunidade de desenvolvedores

RECURSOS CHAVE

- Engenheiros e Desenvolvedores de APIs
- Profissionais de Negócios
- Desenvolvedores web
- Profissional de *compliance* e jurídico
- Cientistas de dados
- Computadores

PROPOSTA DE VALOR

Criação de uma área que promova a utilização de APIs de forma estratégica, tratando-as como "hubs" de soluções de negócios, não meramente conectores de sistemas e canais, alimentando o avanço de negócios plataforma e fortalecimento do ecossistema existente, preparando o Itaú para o *Open Banking* (iniciando através de abertura das APIs para *startups* residentes no CUBO) e inovação aberta e colaborativa, possibilitando a existência de áreas externas de inovação (próprias do Itaú, ou não).

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

- Assistência Pessoal, para retirada de dúvidas e disseminação da plataforma
- Self-service (APIs)
- Comunidades, para sustentação e amadurecimento da plataforma
- Cocriação

CANAIS

- CUBO Coworking
- Portal do Desenvolvedor (externo e interno) e suporte
- Catálogo (intranet) de Dados/Sistemas e Dados/Sistemas/APIs
- Parcerias estratégicas para criação de plataforMA (comunicação direta, evangelizador)

SEGMENTOS DE CLIENTES

Externos:

- Desenvolvedores autônomos
- *Startups*
- Empresas parceiras

Internos:

- Comunidades e squads do Itaú Unibanco

ESTRUTURA DE CUSTOS

- MIPS (milhões de instruções por segundo)
- Construção e manutenção de portal do desenvolvedor e catálogo de APIs e dados
- Folha de pagamento de funcionários da área
- Deslocamentos para estabelecimento de contatos e parcerias

FONTES DE RECEITA

- Ganho de eficiência operacional (desenvolvimento)
- Estabelecimento de parcerias e definição por área da API qual será seu modelo de negócio, a princípio, por taxa de transação (requisições), pela facilidade inicial de medição e por ser métrica já conhecida, evoluindo para modelos posteriores de acordo com ganho de conhecimento de mercado de APIs

FIGURA 48 - CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA A ÁREA PROPOSTA (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

As etapas a serem consideradas para implementação são:

1. Estabelecimento de indicadores de sucesso;
2. Elaboração de mapeamento de redes para as APIs governadas;
3. Elaboração de Portal do Desenvolvedor para utilização interna com todas as APIs governadas (MVP de Portal do Desenvolvedor externo);
4. Estabelecimento de padrão de programação a ser seguido (REST) e governança para verificação se novas APIs estão sendo construídas a partir dessas regras, com confecção de dashboard para acompanhamento de métricas estabelecidas;
5. Levantamento de quais dados por sistema estão disponíveis para utilização de negócios, verificando com *compliance* e jurídico quais destes podem ser utilizados e com quais restrições;
6. Elaboração e manutenção de Portal do Desenvolvedor para público externo;
7. Concepção e design de APIs para utilização externa, com abertura para *startups* do CUBO *Coworking* (MVP de abertura de dados);
8. Modelagem de redes para as APIs, elaborando acompanhamento de formação de APIs *hubs* e
9. Abertura gradual de APIs conforme estabelecimento de parcerias e estratégia/regulamentação de *open banking*.

As atividades 1 e 2 são capazes de serem realizadas em conjunto com o time do MBI e em verificação com responsáveis de negócios, afim de elaborar sete KPI's para monitoramento do avanço da nova área e da utilização e eficácia das APIs governadas e criadas. Para se chegar aos KPI's a serem considerados, é possível utilizar o método dos Critérios Relevantes de Interpretação. Segue estruturação:

- **Objetivo do Gestor**: Criação de uma camada capaz de conectar os diferentes pontos da organização e parcerias externas, promovendo o avanço de propostas de valor centradas em dados, utilizando APIs para promover o aumento de produtividade e conectividade, além de geração de novas frentes de negócios, possibilitando a abertura para inovações externas e estabelecimento de parcerias, preparando a organização para o avanço do *open banking*

A partir do objetivo do gestor, propõe-se a quebra em objetivos e critérios relevantes de interpretação para cada objetivo, como é possível ser observado no quadro 5 a seguir.

Objetivos do Gestor	Critérios Relevantes de Interpretação
Conexão de diferentes pontos da organização	- Aumentar conexão entre sistemas e promover propostas de valor interdepartamentais
Criação de parcerias externas	- Oferecer maior conexão com os sistemas
Promoção de propostas de valor centradas em dados	- Aumentar a utilização de ações de marketing e oferta de serviços com base em cruzamento de informações de diversos canais. - Aumentar a atuação de cientistas de dados
Aumento de produtividade de tecnologia	- Promover a utilização de catálogo organizado de APIs e restringir a redundância de soluções e regras nos canais
Geração de novas frentes de negócios	- Construir Portal do Desenvolvedor e permitir a utilização de APIs (controladamente) por terceiros
Abertura para inovações externas	
Preparação para avanço do *Open Banking*	- Melhorar a governança das APIs e a construção destas, oferecendo APIs por funcionalidades

QUADRO 5 - CRITÉRIOS RELEVANTES DE INTERPRETAÇÃO PARA A SOLUÇÃO PROPOSTA. (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Ressalta-se que, para efeito operacional, podem ser utilizados os seguintes indicadores:

- Número de APIs (Total e Governadas);
- Número de Desenvolvedores que utilizam as APIs (Governadas vs Não Governadas) e inscritos no portal do desenvolvedor
- Número de Consumidores por cada tipo de API (classificada por governada vs não governada e por área de negócio);
- Número de parcerias estabelecidas;
- Número de apps desenvolvidos com base em nossas APIs;
- Número de novas funcionalidades trafegadas pelas APIs;
- Velocidade da concepção à implantação de APIs;
- Fidelização de desenvolvedores quanto ao portal do desenvolvedor;
- Tráfego nas APIs governadas vs Tráfego nas APIs não governadas;
- Amplitude de Negócios: quantidade de variáveis que estão sendo transmitidas através das APIs;
- Receita direta;
- Custos de manutenção e operação da área e
- NPS (*Net Promoter Score*) para os desenvolvedores e parceiros.

Com base nos 7 critérios relevantes de interpretação e nos indicadores acima elencados, é proposta a utilização dos seguintes indicadores-chave de sucesso para mensurar o desempenho da nova área:

1. **Criação de Valor** – Lucro subtraído do custo de capital necessário para operação da área (afim de manter a padronização de análise dentro da organização);
2. **ROI – Retorno sobre o Investimento,** também afim de manter a padronização de análise dentro da organização;
3. **Taxa de crescimento de utilização do Portal do Desenvolvedor** – afim de disseminar a utilização das APIs (isso para dois portais, um externo e outro para utilização interna) e de verificar a comunicação clara e o valor do portal e das APIs;
4. **Taxa de crescimento de utilização das APIs** (desenvolvedores e funcionalidades)
5. **Taxa de valor circulado pelas APIs** (monetário e dados);
6. **Número de funcionalidades/Número de APIs –** afim de medir a eficiência na utilização e construção das APIs e
7. **Disponibilidade das APIs/Tempo esperado de operação –** para medição da disponibilidade das APIs, afim de considerar a qualidade na construção.

Para o primeiro ano de existência da área, espera-se uma aproximação maior com a realidade de desenvolvimento das comunidades do Itaú Unibanco, procurando gerar proximidade e empatia com as comunidades de desenvolvedores, identificando particularidades e disseminando as boas práticas e arquitetura REST, divulgando uma agenda de atividades e metas para amadurecimento da organização em relação à utilização de APIs e dados.

É esperado, ainda, um mapeamento a respeito da saúde atual do ecossistema, com análise a respeito da utilização do catálogo atual de APIs e do tráfego para governadas e não governadas, realizando a separação de APIs por área e função, realizando uma análise em relação ao valor trafegado por essas APIs, permitindo a elaboração de um plano de amadurecimento apartado por áreas de negócios, preparando diferentes frentes para capacidade de geração de parcerias externas, como por exemplo, em uma frente de pagamentos.

Após esse mapeamento, é esperada a confecção de uma prova de conceito de um portal do desenvolvedor, primeiramente para desenvolvedores internos e àqueles participantes de *hackathons* promovidos pelo Itaú Unibanco e, posteriormente, após colheita de *feedbacks* e amadurecimento do portal, com clara indicação de fidelização ao portal, a expansão deste para *startups* residentes no CUBO *Coworking*, possibilitando o início da expansão de negócio plataforma e *open banking,* de forma controlada, possibilitando, ainda, a análise de viabilidade

de criação de áreas externas para promoção de inovações de maior risco agregado, afim de utilizar os ativos da organização sem sofrer as burocracias e perda de produtividade.

Com o amadurecimento de negócios em relação ao desenvolvimento de plataformas e de tecnologia, considerando os avanços necessários de *data mining* e segurança - verificando as diferentes dinâmicas a partir de parcerias (plataforma de seguros) e de um ecossistema de inovação mais aberto (abertura de APIs por áreas, utilizando o CUBO) – espera-se a expansão do Itaú Unibanco como empresa hub de soluções financeiras, continuando a ofertar os próprios e produtos e serviço, com aumento na capacidade de competição no mercado a partir de maior assertividade em ofertas e relevância para o cliente, além de aumento de receita perante extensão de parcerias (diretas e indiretas).

No tocante à produtividade interna, uma vez consideradas as APIs a partir de funcionalidades, é esperada a criação de um "guarda-chuva de conectividade", capaz de reduzir o tempo de envolvimento de sistemas produtos para concepção de novas funcionalidades/melhoria de experiência para os clientes, reduzindo tempo de testes integrados, funcionais, e reuniões de alinhamento, mas aumentando a qualidade do código.

Em um primeiro momento, espera-se endereçamento orçamentário por parte da vice-presidência de tecnologia, uma vez que o mapeamento inicial e reformulação do catálogo de APIs se faz necessário e é uma evolução da operação atual. Já, após apresentação e aceitação por parte do comitê de estratégia e diretoria geral do varejo e vice-presidência de tecnologia, espera-se orçamento vindo das duas áreas, a princípio maior orçamento da área de tecnologia, com ponderação a ser estabelecida de acordo com organização do grupo de trabalho e ações previstas no ano.

A nova área encontrará extenso trabalho na parte de estabelecimento e disseminação de um padrão de design das APIs, uma vez que os canais possuem suas particularidades e muitas áreas de tecnologia não possuem conhecimento e especialidade na utilização de APIs, sendo central a atuação de desenvolvedores evangelizadores afim de propagar o conhecimento e os benefícios da correta utilização e construção dessas interfaces.

Outra dificuldade será o alinhamento com áreas regulatórias, demandando suporte muito próximo de alta hierarquia para dar celeridade e conseguir aprovação para abertura de dados da organização qualquer empresa/desenvolvedor. Também será demorado e dificultoso o levantamento de dados disponíveis por sistemas, bem como o custo de acesso e transmissão deste dado, exigindo cuidadosa e criteriosa modelagem de redes, com auxílio de arquitetos de sistemas para essa modelagem. Na figura 49 é possível ver um cronograma estabelecido, considerando suporte de superintendências deste o início.

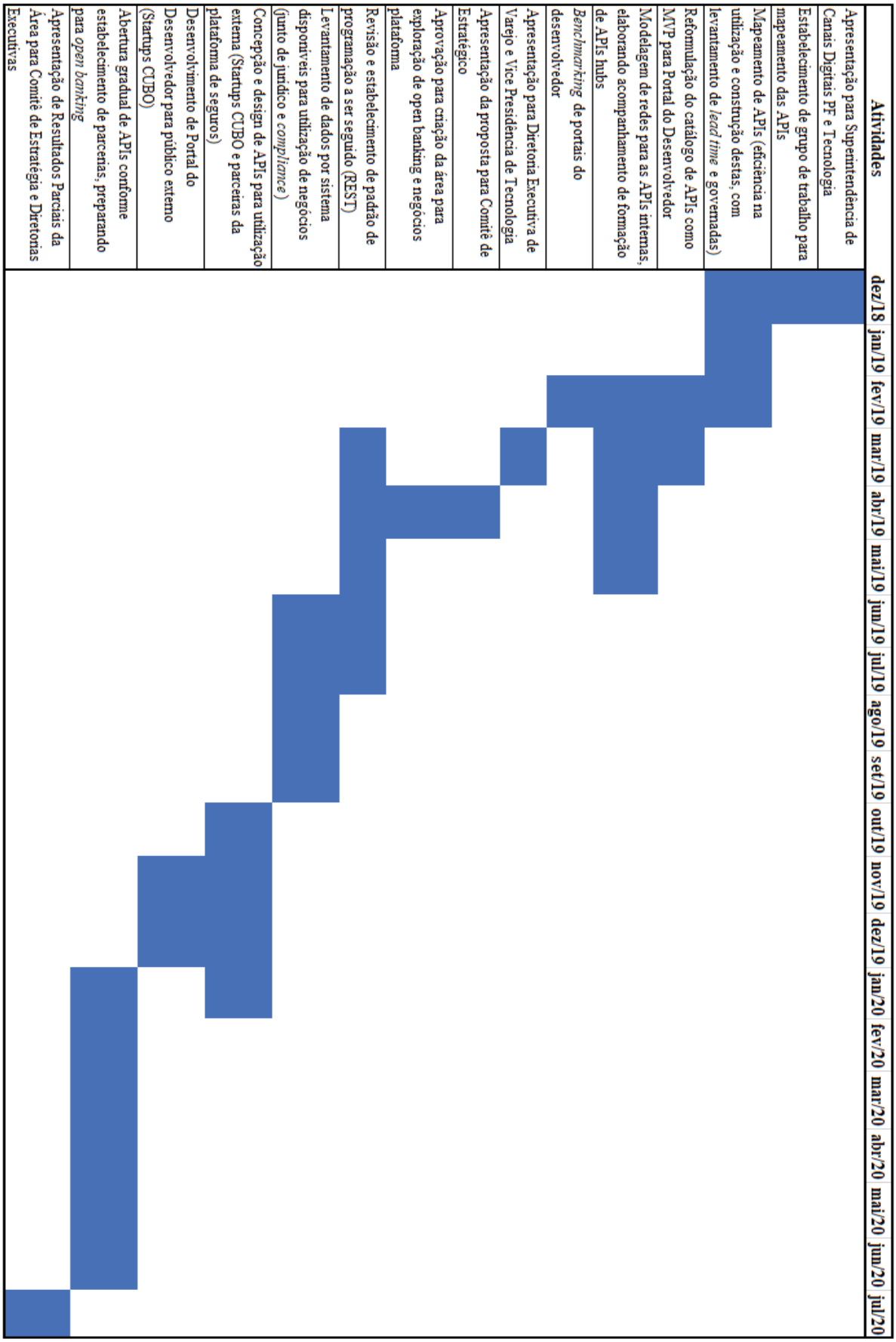


FIGURA 49 - CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

Elencando as atividades do cronograma em ordem cronológica, conforme disposto na figura anterior, teremos a seguinte divisão de responsáveis, como pode ser visto no quadro 6:

	Atividades	**Responsáveis**
1	Apresentação de proposta para Superintendência de Canais Digitais PF e Tecnologia	Autor da proposta, com suporte de desenvolvedor e engenheiro de API
2	Estabelecimento de grupo de trabalho para mapeamento das APIs	Superintendentes de Canais e Superintendente de Tecnologia
3	Mapeamento de APIs (eficiência na utilização e construção destas, com levantamento de *lead time* e governadas)	Grupo de trabalho estabelecido, com 1 membro de canais digitais (negócios) e 3 analistas do MBI
4	Reformulação do catálogo de APIs como MVP para Portal do Desenvolvedor	1 Desenvolvedor Web, 1 Analista de Negócios, 3 analistas do MBI
5	Modelagem de redes para as APIs internas, elaborando acompanhamento de formação de APIs hubs	Responsável central: Profissional com conhecimento de modelagem de redes, com suporte de time do MBI e arquitetos *enterprise*
6	*Benchmarking* de portais do desenvolvedor	Analista de Negócios
7	Apresentação para Diretoria Executiva de Varejo e Vice-Presidência de Tecnologia	Superintendentes de Negócios Digitais e Tecnologia
8	Apresentação da proposta para Comitê Estratégico	Diretores Executivos de Varejo e Tecnologia
9	Aprovação para criação da área para exploração de open banking e negócios plataforma	Comitê Estratégico
10	Revisão e estabelecimento de padrão de programação a ser seguido (REST)	Nova área, com especialistas do MBI
11	Levantamento de dados por sistema disponíveis para utilização de negócios (junto de jurídico e *compliance*)	2 Analistas de Negócios em conjunto com 5 analistas de APIs
12	Concepção e design de APIs para utilização externa (Startups CUBO e parceiras da plataforma de seguros)	2 Analistas de Negócios em conjunto com 5 analistas de APIs
13	Desenvolvimento de Portal do Desenvolvedor para público externo (Startups CUBO)	Desenvolvedor WEB com suporte de 1 Analista de Negócios, 2 Analistas de APIs e testes com desenvolvedores internos
14	Abertura gradual de APIs conforme estabelecimento de parcerias, preparando para *open banking*	Superintendência da área criada
15	Apresentação de Resultados Parciais da Área para Comitê de Estratégia e Diretorias Executivas	Superintendência da área criada

QUADRO 6 - ATRIBUIÇÃO DE TAREFAS DE ACORDO COM ESPECIALIDADES E NÍVEIS HIERÁRQUICOS (FONTE: ELABORADO PELO AUTOR)

A área proposta permitirá ao Itaú Unibanco a criação de um sistema de APIs que aumente o potencial de internacionalização da empresa, uma vez que ocorrerá a garantia de conectividade e ganho de conhecimento regulatório e de modelagem de negócios para essas interfaces, além de diversificação de renda de serviços, bem como flexibilização para criação de áreas/parcerias externas para exploração de novos serviços e produtos, sem colocar em risco os sistemas ou a marca da organização, potencializando experimentações e permitindo exploração de modelos de negócios que garantam o controle do relacionamento com o cliente, onde reside o maior potencial de expansão de receita em negócios plataforma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia possuiu como objetivo a proposta de uma alternativa de posicionamento estratégico de um banco de varejo perante a uma economia com crescente presença de empresas *hub* e *fintechs*, dando enfoque para o Itaú Unibanco, a partir da realização de estágio na organização, considerando-se como atingido o objetivo proposto, integrando diversas áreas do conhecimento e da organização propriamente dita.

Para a concepção do presente trabalho - com as análises realizadas - foi utilizado o conhecimento adquirido durante o curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, além de conhecimentos adquiridos dentro do mercado de trabalho e de leituras e cursos diversos realizados pelo autor.

A complexidade do cenário econômico e competitivo atual acaba por demandar multidisciplinaridade para entendimento dos movimentos estratégicos e das possibilidades de intervenção para os diversos problemas que as empresas enfrentam, principalmente em um contexto com barreiras de entradas menores e menos perceptíveis, permitindo a proliferação de diversos competidores e a compartimentalização de propostas de valor, comoditizando produtos e serviços que outrora eram suficientes para a lucratividade na indústria.

Assim, a aplicação de ferramentas de análise estratégica para entendimento mais profundo da indústria e dos movimentos estratégicos de concorrentes- e da própria organização - se fazem de extremo valor para modelagem da problemática, permitindo a construção de uma linha estrutural de raciocínio em um cenário com tantas vertentes. Para tanto, o conhecimento adquirido ao longo do curso de engenharia de produção permitiu uma adequada base teórica para a análise proposta, porém, sendo de extremo enriquecimento o contato com o mercado de trabalho e a aplicação prática das teorias anteriormente vistas.

O estudo proporcionou ganho de conhecimento quanto aos modelos de negócios plataforma e *fintechs*, além de aprofundamento em relação ao funcionamento e estratégia dos bancos de varejo tradicionais. Ainda, o aperfeiçoamento de modelagem de cenários complexos foi o principal ganho para o autor, além do incentivo à busca de conhecimentos não aprendidos durante o curso de engenharia de produção, tais como o manifesto ágil e *Scrum*, bem como estratégia de APIs.

A modelagem possibilitou melhor entendimento das condições de contorno, auxiliando a entender os desafios da empresa, o maior e um dos mais tradicionais bancos brasileiros, em um processo de mudança estratégica e competição com novos *players* que propõem a competição com base em novos fatores.

O trabalho acaba por ampliar o entendimento da empresa em relação aos concorrentes atuais e os movimentos estratégicos no setor no qual está inserida, possibilitando a identificação e utilização da alternativa estratégica proposta, que atua de maneira a dar continuidade e fortalecer as frentes estratégicas propostas, possibilitando a manutenção do contato direto com o cliente e formulação de estrutura para ganho de agilidade para novas propostas, seja de produtos/serviços ou modelos de negócios.

Para estudos futuros, a consideração da regulamentação de *open banking* - que está prevista para ser divulgada em dezembro de 2018 - será fundamental para analisar o horizonte temporal disponível e os movimentos possíveis nesse prazo, além de melhor consideração a respeito do estabelecimento de *fintechs* no mercado. Ainda, a modelagem de redes para as APIs possui grande potencial para consideração dos efeitos de rede e design destas interfaces de programação.

REFERÊNCIAS

ABBOSH, O.; MOORE, M.; MOUSSAVI, B.; NUNES, P.; SAVIC, V. ***Disruption need not be an enigma – Our Disruptability Index reveals the patterns so businesses can crack disruption and map a clearer path forward***. Accenture, 26 de Fevereiro de 2018.

ACCENTURE FINANCIAL SERVICES. ***How a GAFA approach to digital banking transformation will change everything***. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-banking-beyond-everyday-bank>. Acesso em: 18 ago. 2018.

ACCENTURE FINANCIAL SERVICES. ***Beyound digital: how can banks meet customer demands?*** Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study>. Acesso em: 03 set. 2018.

AGARWAL, S.; BHAKTA, P. ***Here's why WhatsApp is yet to start its payment service in India***. Disponível em: <https://economictimes.indiatimes.com/industry/banking/finance/banking/npci-meity-still-not-in-same-whatsapp-group/articleshow/64772196.cms>. Acesso em: 05 out. 2018

ALSTYNE, M.; PARKER, G.; CHOUDARY, S. ***Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy***. Disponível em: < https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy#comment-section>. Acesso em: 23 mar. 2018

AUDI, P. et al. ***Brazil Competitiveness and Inclusive Growth Lab Report***. World Economic Forum Insight Report, Switzerland, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O Conselho Monetário Nacional**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/cmn.asp>. Acesso em: 30 set. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/?relestab201810>. Acesso em: 17 out. 2018.

BAIN & COMPANY. ***Customer Behavior, Experience and Loyalty in Retail Banking*.** 18 de Novembro de 2015.

BARBERIS, J; CHISHTI, S. ***The FinTech Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries***. 1.ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016.

BARBOSA, M. **Mastercard abre suas APIs para *startups*.** Disponível em: <https://startupi.com.br/2016/06/mastercard-abre-suas-apis-para-startups/>. Acesso em: 13 out. 2018.

BOLLINGER, L.; HOPE, K.; UTTERBACK, J. M. **A review of literature and hypotheses on new technology-based firms**. *Research Policy*, v. 12, p. 1-14, 1983.

BOYD, M. ***How to pick the best business models for your APIs.*** Disponível em: <https://www.programmableweb.com/news/how-to-pick-best-business-models-your-apis/analysis/2017/09/27>. Acesso em 14 out. 2018.

BRONZATI, A. **Itaú se alia a independentes e cria plataforma aberta em seguros.** Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,itau-se-alia-a-independentes-e-cria-plataforma-aberta-em-seguros,70002368577>. Acesso em 10 out. 2018.

BROWN, T. ***Change by design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.*** HarperCollins

BESTER, I. ***A systematic literature review of the strategic management theories of Henry Mintzberg and Peter Drucker***. University of Stellenbosh. Dezembro de 2012.

CAVALCATI, V. **Com Cubo, Itaú aprende a trabalhar com *startups***. Disponível em: <https://www.itforum365.com.br/startups/com-cubo-itau-aprende-a-trabalhar-com-startups/>. Acesso em: 13 out. 2018.

CHARITOU, C.; MARKIDES, C. *Responses to Disruptive Strategic Innovation.* **MIT Sloan Management Review**. Janeiro, 2003.

CHATTELL, A. ***Creating value in the digital era: achieving success through insight, imagination and innovation***.1. ed. New York, USA. New York University Press, 1998.

COTTON, B. ***Kaplan and Norton's six stage strategy execution approach***. Chartered Accountants Journal, julho de 2008.

E-COMMERCE NEWS. **Cubo Itau e CI&T firmam parceria para levar ferramentas de transformação ao ecossistema de empreendedorismo**. Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/noticias/parcerias-comerciais/cubo-itau-e-cit-firmam-parceria-para-levar-ferramentas-de-transformacao-ao-ecossistema-de-empreendedorismo/>. Acesso em: 13 out. 2018.

FERREIRA, R. **REST: Princípios e boas práticas.** Disponível em: <http://blog.caelum.com.br/rest-principios-e-boas-praticas/>. Acesso em 03 out. 2018.

FONSECA, M. Espaço para 200 startups: veja o novo prédio de empreendedorismo do Itaú. **EXAME**, ago. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/espaco-para-200-startups-veja-o-novo-predio-de-empreendedorismo-do-itau/>. Acesso em: 13 out. 2018.

FRÉRY, F. *The Fundamental Dimensions of Strategy*. **MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, v. 48, n. 1, out. 2006. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/>. Acesso em: 16 abr. 2018.

GILMORE, J. H.; PINE II, B. J. ***Authenticity - What Consumers Really Want***. 1.ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.

GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, J. Manual da cultura corporativa para o líder – como administrar os oito elementos críticos da vida organizacional. **Harvard Business Review Brasil,** São Paulo, v. 96, n. 2, fev. 2018.

GUPTA, A; THIRANI, V. ***The Value of Data***. Disponível em: < https://www.weforum.org/agenda/2017/09/the-value-of-data/>. Acesso em: 06 abr. 2018.

GUPTA, S. ***Driving Digital Strategy – A guide to Reimagining Your Business***. Harvard Business Review Press, 2018.

HERNAES, C. *Open banking: what you need to know*. ***Banking Technology***, Londres, março de 2018.

HENDERSON, B. ***The origin of strategy***. Harvard Business Review, Marketing. Novembro de 1989.

IANSITI, M; LAKHANI, K. A gestão de nossa economia de hubs – estratégia, ética e competição de redes na era das superpotências digitais. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v.95, n.22, novembro de 2017.

ITAU UNIBANCO. O banco que queremos construir. **REVISTA ITAU UNIBANCO**, n. 18, fev. 2018.

ITAU UNIBANCO. **Relatório anual consolidado 2017**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/ri/pdf/pt/itau_rac_2017_port.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2018.

ITAU UNIBANCO. **Relatório anual consolidado 2017**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/ri/pdf/pt/itau_rac_2017_port.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2018.

JACOBSON, D; BRAIL, G; WOODS, D. ***APIs - A Strategy Guide: Creating Channels with Application Programming Interfaces***. O'Reilly, 2011.

JIHAD, A. **O crescimento de *fintechs* e os desafios para o setor bancário no Brasil.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-crescimento-de-fintechs-e-os-desafios-para-setor-banc%C3%A1rio-amine/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 12 ago. 2018.

JOHNSON, S. **De onde vêm as boas ideias**. 1.ed. Rio de Janeiro. Editora Zahar, 2010.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. 1.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

KING, S. ***Coworking is not about workspace – It's about feeling less lonely***. Disponível em: <https://hbr.org/2017/12/coworking-is-not-about-workspace-its-about-feeling-less-lonely>. Acesso em: 13 out. 2018.

MACGRATH, R. G. ***The end of competitive advantage: how to keep your strategy***. Boston, MA. Harvard Business School Publishing, 2013.

MEAD, W. ***The FinTech Book: Banking and the e-book moment***. Padstow, UK: Wiley, 2016. p.5-9.

MUSSER, J. API Business Models – 20 models in 20 minutes. API Strategy Conference, 2013. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/jmusser/j-musser-apibizmodels2013>. Acesso em 13 out. 2018.

NAGY, G; LINDSAY, G. ***Why companies are creating their own coworking spaces.*** Disponível em: <https://hbr.org/2018/09/why-companies-are-creating-their-own-coworking-spaces>. Acesso em: 13 out. 2018.

PINE II, Joseph. ***What consumers want***. Ted Talks, 2004.

PORTER, M.E. ***The Five Competitive Forces that Shape Strategy.*** Harvard Business Review, pag.1-18, Janeiro de 2008.

PORTER, M.E. ***What is strategy?*** Harvard Business Review, novembro/dezembro de 1996.

PORTER, M.E. ***How competitive forces shape strategy***. Harvard Business Review, p. 137-145, novembro/dezembro. 1979

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

PORTER, M.E. ***Strategy and the Internet.*** Harvard Business Review, pg. 62-78. Março de 2001.

PORTUGAL, M. **Spread bancário, cheque especial e cartões de crédito – evolução recente, questões metodológicas e comparativo internacional**. Apresentação, 30 de maio de 2018.

REEVES, M; LOVE, C; TILLMANNS, P**. Sua Estratégia Precisa de uma Estratégia**. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/sua-estrategia-precisa-de-uma-estrategia/>. Acesso em 05 mai. 2018.

SANTOS, W. ***ProgrammableWeb API Directory Eclipses 17.000 as API Economy Continues Surge.*** Disponível em: <https://www.programmableweb.com/news/programmable web-api-directory-eclipses-17000-api-economy-continues-surge/research/2017/03/13>. Acesso em: 13 out. 2018.

SOURBES, C. *Journey to the centre of tech*. **Banking Technology**, setembro de 2018.

YOFFIE, D.; KWAK, M. *Mastering Strategic Movement at Palm*. **MIT Sloan Management Review**, pg 55-61, 2001.

ZOGBI, P. **Compra de Fatia do Nubank por chinesa pode ser má notícia para Cielo e PagSeguro, diz Itau.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7687922/compra-de-fatia-do-nubank-por-chinesa-pode-ser-ma-noticia-para-cielo-e-pagseguro-diz-itau>. Acesso em: 14 out. 2018

APÊNDICE A

Cultura Organizacional

Estratégia e cultura são as principais alavancas para manter a viabilidade e eficácia organizacional. Enquanto a estratégia oferece uma lógica formal para as metas da empresa e orienta as pessoas ao redor delas, a cultura expressa essas metas por meio de valores e crenças e guia a atividade por meio de premissas e normas compartilhadas.

Esse questionário possui como base o modelo da Spencer Stuart para enquadramento da cultura corporativa e os resultados serão analisados observando o exposto no artigo da HBR "Manual da cultura corporativa para o líder", de Groysberg et al, para então compor uma análise do trabalho acadêmico que estou realizando, de como um banco de varejo pode se posicionar frente a uma economia de hubs e FinTechs.

Obrigado por sua ajuda! É um questionário bem rápido!

A empresa foca em colaboração e confiança mútua *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como uma grande família *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em compaixão e tolerância *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como uma comunidade ou causa idealista *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em exploração e criatividade *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como um projeto dinâmico *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em diversão e empolgação *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como em uma comemoração *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em realização e conquista *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como uma meritocracia *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em força e ousadia *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como uma arena de competição *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em planejamento e precaução *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como uma operação meticulosamente planejada *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa se sente como uma operação meticulosamente planejada *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza

A empresa foca em estrutura e estabilidade *

	1	2	3	4	5	
Nada bem	○	○	○	○	○	Extremamente bem

A empresa se sente como uma máquina bem lubrificada *

	1	2	3	4	5	
Não mesmo	○	○	○	○	○	Com certeza