

CAMILA CESTONE OLHER

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PROPOSIÇÃO DE NOVO PLANEJAMENTO
PARA UM GRANDE BANCO BRASILEIRO EM UM CONTEXTO DE INCERTEZAS

São Paulo

2020

CAMILA CESTONE OLHER

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PROPOSIÇÃO DE NOVO PLANEJAMENTO
PARA UM GRANDE BANCO BRASILEIRO EM UM CONTEXTO DE INCERTEZAS

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

São Paulo

2020

CAMILA CESTONE OLHER

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PROPOSIÇÃO DE NOVO PLANEJAMENTO
PARA UM GRANDE BANCO BRASILEIRO EM UM CONTEXTO DE INCERTEZAS

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

Orientador: Professor Doutor Fernando
José Barbin Laurindo

São Paulo

2020

Catlogação-na-publicação

Olher, Camila Cestone

Posicionamento estratégico e proposição de novo planejamento para um grande banco brasileiro em um contexto de incertezas/ C. C. Olher – São Paulo, 2020.

142 p.

Trabalho de formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção

1.Estratégia 2.Banco. 3.*Fintechs* 4.Experiência do cliente 5.Competição 6.COVID-19
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção. II.t.

*À minha família e amigos,
que sempre me ajudarem a não desistir*

AGRADECIMENTOS

Meus primeiros agradecimentos são direcionados às pessoas que são e sempre foram a base de tudo o que eu sou hoje: minha família. Aos meus pais, Carmela e Sérgio, que me deram a vida, me ensinaram seus valores e que são os meus maiores exemplos de força e resiliência. Também à minha irmã, Nathalia, por todo o apoio direto ou indireto que tornou possível meus estudos em uma das maiores faculdades da América Latina. Eu só tenho a agradecer aos três por terem segurado as pontas quando eu ainda não podia contribuir e terem me proporcionado o privilégio de apenas estudar. A minha formação é uma conquista nossa!

Ao Cursinho da Poli USP, por ter aberto suas portas para mim em 2013 e 2014, por ter transformado a minha vida e por continuar transformando a vida de tantos outros alunos que precisam.

Ao Daniel Szente, por ter sido uma das primeiras pessoas a me apoiar e a me incentivar a não desistir dos meus sonhos. Se não fosse por você, possivelmente minha história teria sido muito diferente. Obrigada pela amizade, conselhos e experiências compartilhadas com o Cursinho da Poli USP e também fora dele.

Aos meus grandes amigos da minha turma 015, que compartilharam comigo os momentos mais intensos dessa universidade. Especificamente à Beatriz Ota, Carolline Soier, Julia Touted, Marcela Okuyama, Maria Vitória e Rafael Reis. Muito obrigada por estarem ao meu lado desde o início, por terem sido meu porto seguro e por terem feito dessa experiência um pouco mais leve e menos difícil.

Ao Gabriel Dória e Rodrigo Trotta, por se tornaram tão especiais no decorrer da minha trajetória politécnica, por terem contribuído com o rumo da minha carreira e por serem grandes fontes de inspiração para mim.

Ao André Carneiro, por toda a parceira nesses últimos anos, que se iniciou durante nossa trajetória na Poli Júnior e que perdura até hoje. Obrigada pela companhia e ajuda nessa reta final do Trabalho de Formatura, por todas as vídeo-chamadas para focarmos na nossa tese, inclusive as que começavam às 7h da manhã. Sem você este período de projeto e quarentena teria sido muito mais difíceis.

Ao Professor Doutor Fernando Laurindo, pela orientação neste Trabalho de Formatura e também por todas as conversas em nossas reuniões. Seus comentários foram essenciais para me direcionar durante o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, um gigantesco agradecimento a mim, Camila Cestone Olher, por ter chegado ao meu limite inúmeras vezes e ainda assim não desistido. Principalmente à Camila de 2013, que decidiu que iria estudar em uma Universidade Pública, custe o que custar. Os sonhos grandes começaram aí e a história tem mostrado que com foco e resiliência – e alguns privilégios – esses sonhos se tornam realidade.

*“There's always gonna be another mountain
I'm always gonna wanna make it move
Always gonna be an uphill battle
Sometimes I'm gonna have to lose
Ain't about how fast I get there
Ain't about what's waiting on the other side
It's the climb”*

Miley Cyrus

RESUMO

O mercado de banco de varejo brasileiro tem sofrido grandes mudanças na última década. Com o advento da digitalização, este mercado tem encarado a entrada de *fintechs*, que oferecem produtos e serviços alternativos, focados no conceito de *Customer Experience*. Considerando os mercados cada vez mais globais, investir na experiência do cliente é uma questão urgente para ganhar a fidelidade do consumidor. Além da competição intrínseca do setor, a pandemia do COVID-19 apresenta-se como mais um fator agravante para os bancos varejistas, que precisarão repensar seus produtos e serviços neste novo contexto.

O projeto realizado tem como objetivo analisar o posicionamento estratégico do Banco C, grande banco varejista brasileiro, e formular um novo planejamento e prioridades estratégicas para enfrentar os desafios descritos.

Para executar essa análise, buscou-se entender, no primeiro momento, o ambiente em que a empresa está inserida e, no segundo momento, a estrutura estratégica atual do Banco C, sendo aplicadas teorias como Forças de Porter, competências essenciais, análise SWOT e outros conceitos. A partir das análises realizadas, foi possível listar os principais problemas do Banco C, bem como propor alternativas de soluções para endereçar cada um dos problemas.

Com base nas alternativas apresentadas, realizou-se um procedimento de priorização de soluções, a partir do método AHP. Definidas as propostas de soluções para cada um dos problemas, foi detalhado um plano de ação para todas as alternativas a ser implementado a partir do segundo semestre de 2020 pelo Banco C, destacando-se as principais áreas responsáveis, prazos e indicadores de desempenho.

Palavras-Chave: Estratégia, banco, *fintechs*, experiência do cliente, competição, COVID-19

ABSTRACT

The Brazilian retail banking market has undergone major changes in the past decade. With the advent of digitalization, this market has faced the entry of fintechs, which offer alternative products and services, focused on the concept of customer experience. Considering the increasingly global markets, investing in the customer experience is an urgent issue to gain consumer loyalty. In addition to the industry's intrinsic competition, the COVID-19 pandemic is another aggravating factor for retail banks, which will need to rethink their products and services in this new context.

The project carried out aims to analyze the strategic positioning of Bank C, a large Brazilian retail bank, and formulate new planning and strategic priorities to face the challenges described.

To perform this analysis, we sought to understand, in the first moment, the environment in which the company operates and, in the second moment, the current strategic structure of Bank C, applying theories such as Porter's Forces, essential competences, SWOT analysis and other concepts. Based on the analyzes carried out, it was possible to list the main problems of Bank C, as well as to propose alternative solutions to address each of the problems.

Based on the alternatives presented, a procedure for prioritizing solutions was carried out, using the AHP method. After defining the proposals for solutions for each of the problems, an action plan was detailed for all alternatives to be implemented from the second half of 2020 by Bank C, highlighting the main responsible areas, deadlines and performance indicators.

Key Words: Strategy, bank, fintechs, customer experience, competition, COVID-19

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo holístico detalhado no âmbito da estratégia competitiva.....	23
Figura 2 – Cinco forças de Porter.....	24
Figura 3 – Análise SWOT.....	31
Figura 4 – Matriz de Estratégias Competitivas Genéricas.	34
Figura 5 – Matriz para análise de crescimento Mercado/Produto da Empresa	36
Figura 6 – Estrutura hierárquica básica	38
Figura 7 – Modelo Balanced Scorecard: traduzindo visão e estratégica.....	41
Figura 8 – Modelo de cadeia de valor genérico.....	43
Figura 9 – Os quatro processos gerenciais para implantação do BSC	44
Figura 10 – Número de lançamentos de fintechs (2008 e 2018*)	54
Figura 11 – Investimento anual em fintechs por setor (2008-2018*).....	54
Figura 12 – Taxa de adoção de diferentes categorias de fintechs (2015-2019)	55
Figura 13 – Segmentação de fintechs no mercado brasileiro	57
Figura 14 – Aumento anual de receita com base na nota de experiência do cliente	63
Figura 15 – Predição de anos total de filiação (membership) baseado na experiência	64
Figura 16 – Evolução das transações bancárias por canal (em Bilhões de transações).....	65
Figura 17 – Composição das transações sem movimentação financeira por canal (%)	66
Figura 18 – Curva de evolução da epidemia	70
Figura 19 – Medidas de liquidez tomadas pelo Bacen	73
Figura 20 – Cinco Forças de Porter para setor bancário.....	82
Figura 21 – NPS Competitivo Banco C	86
Figura 22 – Matriz para análise de crescimento Mercado/Produto do Banco C	93
Figura 23 – Escala de avaliação de desempenho dos critérios	109
Figura 24 – Esquema de dependência e complementariedade de soluções.....	113
Figura 25 – Novo modelo de agências bancárias	117
Figura 26 – Cronograma de digitalização de agências bancárias.....	126
Figura 27 – Cronograma de criação de programas internos de capacitação	127
Figura 28 – Melhorias de produto e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções .	128
Figura 29 – Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de priorização de critérios	108
Quadro 2 – Normalização e obtenção de pesos/vetor de priorização	108
Quadro 3 – Teste de consistência	109
Quadro 4 – Síntese de problemas e alternativas de solução levantados	110
Quadro 5 – Matriz de decisão das alternativas de solução.	111
Quadro 6 – Levantamento e classificação de principais de atividades realizadas.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala Fundamental de Saaty	39
Tabela 2 – Fintechs e suas diferentes propostas de valor	53
Tabela 3 – Perfil do consumidor global: personas por região e mercado	62
Tabela 4 – Evolução das transações com e sem movimentação financeira (número).....	67
Tabela 5 – Oferta completa de produtos e serviços.....	76

LISTA DE ABREVIACÕES

AHP	<i>Analytic hierarchy process</i>
API	<i>Application Programming Interface</i> (Interface de programação de aplicação)
ATM	<i>Automated Teller Machine</i> (caixa eletrônico)
BACEN	Banco Central do Brasil
BCG	Boston Consulting Group
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
MVP	<i>Minimum product viable</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
SWOT	<i>Strenghts, weakness, opportunities, threats</i>
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 A Empresa	18
1.2 Motivação	19
1.3 Área de atuação do Estágio	19
1.4 Objetivos	20
1.5 Estrutura do trabalho	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Fundamentos Clássicos da Estratégia.....	22
2.1.1 Análise Estrutural da Indústria.....	23
2.1.1.1 Ameaça de novos entrantes	24
2.1.1.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	26
2.1.1.3 Poder de barganha do comprador.....	27
2.1.1.4 Poder de barganha do fornecedor.....	27
2.1.1.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes.....	28
2.1.2 Dimensões da Estratégia	29
2.1.3 Análise SWOT	30
2.1.4 Missão e Visão	31
2.1.5 Competências Essenciais	32
2.1.6 Estratégias Competitivas Genéricas	33
2.1.7 Matriz de Crescimento Mercado/Produto	36
2.2 Implementação da Estratégia.....	37
2.2.1 Método de priorização de solução.....	38
2.2.1 Balanced Scorecard	40
2.2.3 Gestão da mudança	45
2.3 Experiência do Cliente	46

2.3.1 <i>Net Promoter System</i>	48
2.4 Advento das Fintechs	49
2.5 COVID-19	50
3. ANÁLISE AMBIENTAL.....	52
3.1 Avanço da tecnologia no setor financeiro mundial	52
3.1.1 Na América Latina	56
3.1.2 No Brasil	57
3.2 Modificação no comportamento do cliente	59
3.3 O cenário brasileiro no setor bancário.....	64
3.3.1 Evolução tecnológica	65
3.3.2 <i>Open banking</i>	68
3.4 Covid-19 e seus impactos.....	70
3.4.1 Na saúde e Economia – uma visão geral.....	70
3.4.2 No Sistema Financeiro Brasileiro	72
4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	75
4.1 Apresentação da empresa	75
4.2 Posicionamento estratégico atual	77
4.2.1 Análise setorial.....	77
4.2.1.1 Ameaças de novos entrantes	77
4.2.1.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	78
4.2.1.3 Poder de Barganha dos compradores	79
4.2.1.4 Poder de Barganha dos fornecedores	80
4.2.1.5 Rivalidade entre empresas existentes.....	80
4.2.1.6 Resumo da análise setorial	81
4.2.2 Missão e Visão e Valores	83
4.2.3 Estratégia competitiva genérica	85
4.2.3.1 Satisfação de clientes	85

4.2.4 Competências Essenciais	87
4.2.5 Análise SWOT	88
4.2.5.1 Forças	88
4.2.5.2 Fraquezas.....	89
4.2.5.3 Oportunidades	90
4.2.5.4 Ameaças	91
4.2.6 Matriz de Crescimento do Mercado/Produto	92
4.3 Problemas encontrados e alternativas de solução.....	93
4.3.1 Comoditização dos produtos e serviços bancários.....	94
4.3.1 Alternativas de Solução	94
4.3.2 Uso de sistemas legados.....	96
4.3.2.1 Alternativas de solução	96
4.3.3 Alto <i>lead time</i> de trabalho	98
4.3.3.1 Alternativa de solução.....	98
4.3.4 Baixa utilização de dados.....	99
4.3.4.1 Alternativa de solução.....	99
4.3.5 Limitado relacionamento com certos nichos de clientes.....	101
4.3.5.1 Alternativas de solução	101
4.3.6 Avanço da regulação do setor, como a regulamentação do <i>Open Banking</i> .	102
4.3.6.1 Alternativas de Solução	102
4.3.7 Limitações operacionais das agências em meio ao COVID-19	104
4.3.7.2 Alternativas de Solução	104
4.3.8 Queda nos resultados operacionais devido ao COVID-19.....	106
4.3.8.1 Alternativa de Solução	106
4.4 Escolha e priorização de solução.....	106
4.4.1 Definição de critérios	107
4.4.2 Matriz de decisão	110

5. PLANO DE AÇÃO.....	113
5.1 Considerações gerais	113
5.2 Digitalização das agências bancárias.....	114
5.2.1 Plano de definição do modelo e negócio.....	115
5.3.2 Plano de oportunidades de localidades	118
5.3.3 Plano de implementação	119
5.3 Criação de programas internos de capacitação para análise de dados.....	120
5.4 Melhorias de produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções baseadas em dados	121
5.5 Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas	123
5.6 Cronograma de implantação.....	125
6. CONCLUSÃO.....	132
6.1 Objetivos propostos	132
6.2 Próximos passos	134
6.3 Aprendizados.....	134
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136

1. INTRODUÇÃO

O mercado de banco de varejo brasileiro tem sofrido grandes mudanças na última década. Com o advento da digitalização, este mercado que era dominado por poucos, porém grandes, *players* encara atualmente a entrada de novos competidores, aumentando a oferta de produtos e serviços alternativos aos clientes.

O que estes novos entrantes, conhecidos como *fintechs*, têm fornecido aos consumidores são propostas alternativas às burocráticas e lentas jornadas dos tradicionais bancos brasileiros. Contudo, ao estudar mais profundamente, entende-se que as jornadas alternativas oferecidas pelas *fintechs* tem por trás um conceito incipiente da última década: o *Customer Experience*.

O conceito de *Customer Experience* tem se mostrado um fator crítico de sucesso (FCS) de grandes companhias, não só no mercado bancário, mas no mundo capitalista como um todo. As mais reconhecidas e rentáveis marcas do mercado mundial têm um fator em comum: o foco no cliente. *Apple*, *Amazon* e *Netflix* diferenciam-se dos demais pois proporcionam uma jornada personalizada e alternativa para cada um de seus clientes.

Considerando os mercados cada vez mais globais, Schwager e Meyer (2007) afirmam que investir na experiência do cliente é uma questão urgente, visto que hoje os consumidores têm um maior número de escolhas e mais canais disponíveis para realizar suas ações. Desse modo, soluções simples tenderão a ganhar a fidelidade do consumidor, principalmente daqueles que cada vez mais têm prezado por meios menos burocráticos.

Porém, além desses fatores intrínsecos à competição do mercado bancário brasileiro, outro importante tema emergiu no início de 2020, afetando drasticamente a econômica mundial e consequentemente a economia brasileira: a COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus, surgido na China e que se espalhou rapidamente para os demais países e continentes.

O mundo enfrenta uma crise sem precedentes, que se iniciou como uma crise de saúde, em poucos dias se tornou uma crise econômica real e agora está também em um caminho rápido para se tornar um enorme desafio fiscal. Devido a sua alta transmissibilidade e gravidade, a COVID-19 fez com que países de todo o mundo adotassem medidas para contenção da doença, o que mudou drasticamente o modo de trabalho e relações sociais que a sociedade está acostumada.

No Brasil, esta medida de contenção tem sido feita através do distanciamento social ampliado. O distanciamento social ampliado consiste na diminuição de interação entre as pessoas de um mesmo círculo social para diminuir a velocidade do vírus, em que apenas serviços essenciais mantêm suas operações (BRASIL, 2020). Entretanto, mesmo sendo uma medida de saúde, este isolamento tem como consequência a paralização econômica, isso porque fluxos econômicos como transações e vendas estão sendo interrompidos ou diminuídos drasticamente, tendo como efeito principal a redução do PIB (ESTADÃO, 2020).

De acordo com a consultoria Boston Consulting Group, BCG, (2020a) em meios a adversidade enfrentadas pelos negócios, existem também oportunidades a serem exploradas. É o momento de os líderes olharem para o futuro, para antecipar e atender às novas necessidades dos clientes, evoluir suas estratégias e organizações e, assim, sustentar a prosperidade de suas empresas. Assim, diante do período de distanciamento social que estados brasileiros estão vivendo, bancos varejistas terão que repensar muitos de seus produtos e serviços, seja para servir os clientes durante a crise, seja para atender às mudanças de comportamentos e hábitos que surgirão após o fim da crise.

1.1 A Empresa

A companhia foco deste trabalho, identificada como Banco C, é uma das maiores instituições financeiras do Brasil. Atuando no mercado bancário brasileiro há mais de 90 anos, o Banco C conta com mais de 55 milhões de clientes, 4500 agências físicas e digitais, 90 mil colaboradores e 120 mil acionistas, considerando todos os seus países de atuação. Além de trabalhar constantemente para preservar sua posição como um dos líderes de mercado, o banco tem como principal objetivo ser reconhecido como uma das melhores empresas do mundo em satisfação dos clientes.

Desse modo, o Banco C tem passado por um período de revisão estratégica de seus objetivos, metas e cultura organizacional interna, buscando novas possibilidades de atuação no mercado que atendam às necessidades dos clientes e que o diferencie em relação aos seus competidores. Para isso, a empresa deve considerar quais as tendências futuras do mercado brasileiro bancário, considerando as principais necessidades dos consumidores, os diferentes canais possíveis para relacionamento e potenciais investimentos tecnológicos que podem ser feitos para garantir uma posição de destaque frente aos demais *players*.

1.2 Motivação

Inúmeras motivações levaram ao desenvolvimento desse trabalho, mas pode-se destacar duas principais. A primeira, pois a empresa em estudo trata-se do local onde a autora do presente trabalho realizou grande parte do seu período de estágio. Neste mais de 1 ano de relacionamento com a instituição, foi possível conhecer o mercado bancário e visualizar como este mercado encontra-se em constante mudança, visto o contexto competitivo que ele está inserido.

Além disso, durante a graduação em Engenharia de Produção, foi possível desenvolver diversos conhecimentos e competências que proporcionaram uma visão mais crítica à estagiária. Nesse interim, surge a segunda motivação que inspirou o desenvolvimento desse projeto, que seria de contribuir com o posicionamento do Banco C e fazer parte do processo de mudança, propondo novos meios que o Banco pode utilizar para se diferenciar e manter-se como um grande *player* de mercado.

No contexto do mercado financeiro de varejo atual, o que diferencia os grandes bancos das incipientes *fintechs* são os canais de relacionamento com os clientes. Os grandes bancos estão se adaptando à mudança tecnológica e se inserindo gradativamente neste contexto. Entretanto, os mesmos possuem um canal adicional de contato com os clientes: as agências bancárias.

De acordo com Henderson (1989) as diferenças entre uma empresa e seus competidores são o que compõem a base de vantagem competitiva. Desse modo, visualizou-se um grande potencial em explorar esta diferença de canal entre esses dois grupos – *fintechs* e Varejistas Bancários – como uma vantagem competitiva para o banco em estudo.

1.3 Área de atuação do Estágio

O estágio ocorreu na Diretoria de Franquias e Atendimento dentro da Superintendência de Experiência do Cliente, área em que a autora deste documento atuou por seis meses. É válido ressaltar que anteriormente à esta área, houve um período de estágio na Diretoria Geral de Varejo, no total de 1 ano, na área de Produtos Financeiros de Cartões. Entretanto, com o objetivo de explorar novos horizontes e encarar novos desafios, a escolha por uma mudança de Diretoria fazia sentido no contexto de desenvolvimento profissional da autora.

O estágio na Superintendência de Experiência do Cliente se iniciou com o entendimento de duas frentes principais: o sistema NPS que o Banco passou a adotar no final do ano de 2018; e a plataforma de suporte aos Líderes Comerciais, em fase de desenvolvimento simultâneo a implementação, para alavancar e melhorar o atendimento aos clientes que foram atendidos nas agências bancárias.

Assim, parte deste trabalho está alinhada com o tema da área de Experiência do Cliente, pois se trata de uma área que ainda está em desenvolvimento dentro do banco onde visualizou-se um grande potencial de contribuição e aplicação de conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção.

1.4 Objetivos

Este trabalho de formatura tem como objetivo analisar o posicionamento estratégico deste grande banco de varejo e, em seguida, formular um novo planejamento e prioridades estratégicas considerando a forte competição do setor, a necessidade de proporcionar melhores experiências aos clientes e os desafios que emergiram junto ao COVID-19.

Assim, como objetivos específicos, pode-se destacar os itens a seguir:

- Análise do ambiente do setor bancário brasileiro e mundial, levantando as principais tendências em desenvolvimento;
- Análise dos impactos do COVID-19, principalmente no setor bancário;
- Identificação dos principais pontos a serem desenvolvidos dentro do Banco C, no que tange a digitalização do canal agências e outras implementações relacionadas à tecnologia;
- Avaliação qualitativa do impacto e da complexidade de implementação das principais alternativas candidatas a serem implantadas na empresa; e
- Desenvolvimento de cronogramas para implementação das mudanças sugeridas.

Por fim, a autora deste trabalho acredita que a sua formação como Engenheira de Produção contribuirá como um diferencial para a realização deste estudo, a partir da aplicação de inúmeros conteúdos aprendidos durante o curso, bem como pelo caráter exploratório que a graduação confere aos alunos durante nossa formação.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho estará dividido em 7 capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução do tema, em que será apresentado brevemente o contexto da empresa, o problema diagnosticado e os objetivos a serem alcançados com este trabalho, expressos no desenvolvimento de uma nova proposta de modelo de negócio para agências comerciais do Banco C e em medidas também de cunho tecnológico para que banco continue competitivo, mesmo frente ao esperado aumento da concorrência no setor.

O capítulo dois consiste na revisão bibliográfica utilizada, em que serão apresentados os principais conceitos que norteiam o trabalho. Nesse interim, serão elucidados os conceitos abordados e competências desenvolvidas no curso de Engenharia de Produção, com foco específico nas disciplinas de Estratégia Competitiva e Tecnologia da Informação.

No terceiro capítulo serão realizadas quatro apresentações exaustivas: a do mercado de *fintechs*; a evolução do comportamento do consumidor; o mercado brasileiro bancário de varejo; e, por fim, o COVID-19 e seus impactos no setor.

O capítulo quatro tratará da apresentação do Banco C, seguido do diagnóstico e análise do atual do posicionamento estratégico do banco, finalizando com o levantamento dos problemas que ele enfrenta neste contexto competitivo e elencando as propostas de soluções para os respectivos problemas.

No quinto capítulo será desenvolvido o plano de ação para cada uma das soluções definidas.

O capítulo seis apresenta as conclusões finais do trabalho de formatura e os principais aprendizados nesta jornada.

O sétimo e último capítulo listará as referências bibliográficas que nortearam o trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Revisão Bibliográfica é um ponto crucial para o desenvolvimento deste trabalho. Ela atua em duas frentes: (i) proporcionar ao desenvolvedor do trabalho maior aprendizado, capacitando-o a explicitar o problema em questão e (ii) auxiliar no desenvolvimento da base de análise e solução do caso.

2.1 Fundamentos Clássicos da Estratégia

A ideia de estratégia surgiu junto às campanhas e batalhas militares que marcaram a antiguidade. Um dos primeiros textos que ilustra pensamentos do que hoje se conhece por estratégia foi o livro *A Arte da Guerra*, escrito no século IV a.C. pelo chinês Sun Tzu. No livro, Sun aborda quais os princípios que auxiliariam um soberano a obter sucesso em uma guerra. Sua obra difundiu-se no século XX, principalmente porque era possível visualizar nela semelhanças e desdobramentos em diferentes aspectos de negócios empresariais (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

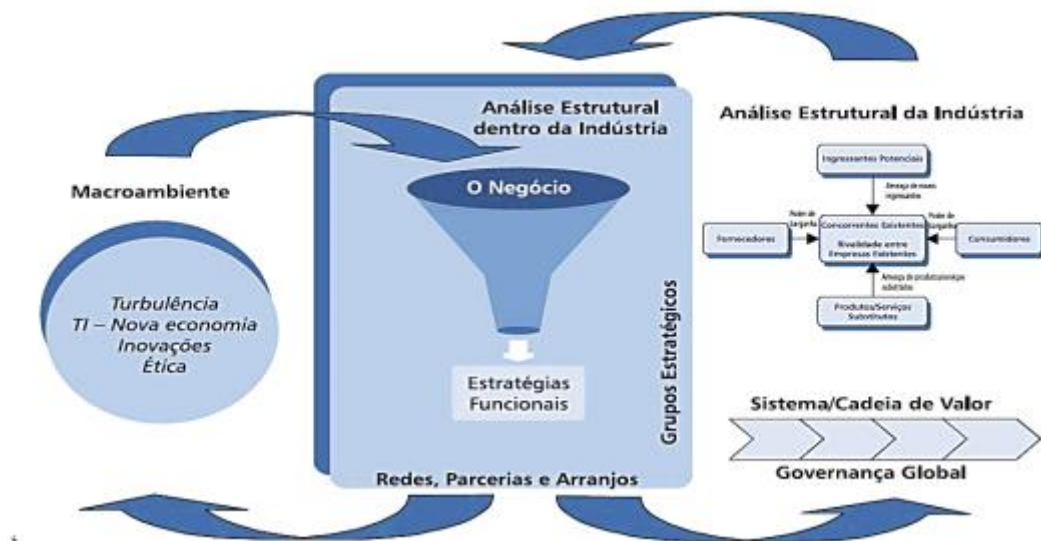
Outro marco para o pensamento estratégico aconteceu um pouco antes, ao final do século XVIII, no contexto das guerras napoleônicas. Os sucessos dos exércitos napoleônicos foram estudados pelos teóricos Karl von Clausewitz e Antoine Henri de Jomini, que trataram sobre princípios científicos para a estratégia militar e posteriormente influenciaram o surgimento de correntes de pensamento estratégicos voltadas para o mundo dos negócios (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A estratégia vista sob a ótica de negócios surge de fato a partir da década de 50 e tem seu apogeu com o surgimento da chamada “Nova Economia” nas décadas seguintes (CARVALHO; LAURINDO, 2012). De acordo com Henderson (1989), estratégia é a procura constante por um plano de ação responsável por conferir vantagem competitiva ao negócio frente aos seus competidores. E, para qualquer companhia envolvida, esta busca terá a forma de um processo iterativo que se inicia com a consciência de qual é seu estado atual e o que se possui atualmente.

Carvalho e Laurindo (2012) propõem um modelo estratégico que integre a pluralidade de abordagens do pensamento estratégico. O modelo dos autores aborda desde questões singulares

da empresa até questões do ambiente global. Para isso, ele perpassa por aspectos do macroambiente, ambiente da indústria e o contexto atual ao qual a empresa está inserida, para chegar no objetivo final: a construção de uma estratégia singular para a organização. A Figura 1 ilustra o modelo detalhado, passível de ser reproduzido para cada indústria específica.

Figura 1 – Modelo holístico detalhado no âmbito da estratégia competitiva.



Fonte: Carvalho e Laurindo (2010)

2.1.1 Análise Estrutural da Indústria

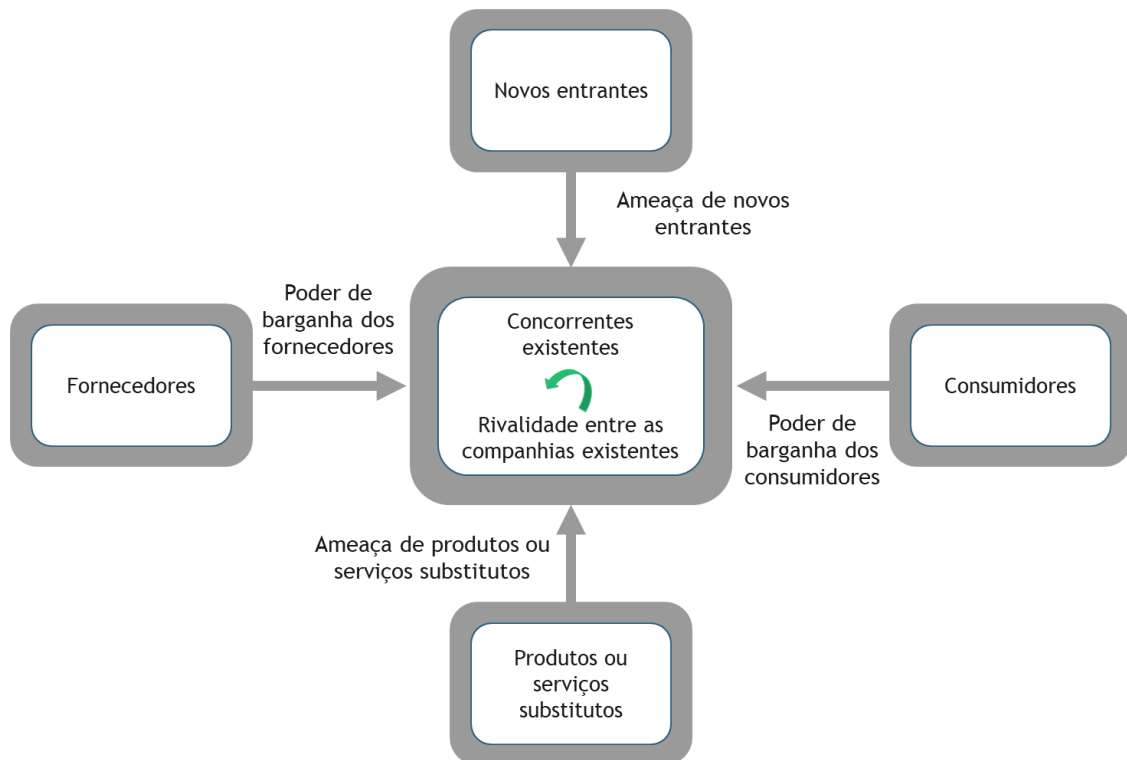
Segundo Porter (2004), cada empresa que atua e compete em uma indústria apresenta uma estratégia competitiva intrínseca. Esta estratégia competitiva é desenvolvida com o objetivo de definir como a companhia se relacionará nesta indústria.

Dessa forma, é essencial identificar as características estruturais básicas das indústrias, pois com elas é possível determinar o conjunto de forças competitivas e, para que uma unidade empresarial encontre sua posição dentre dela e consiga se defender das forças competitivas ou utilizá-las ao seu favor (PORTER, 2004). Carvalho e Laurindo (2012) comparam esta dinâmica à um jogo, em que as unidades empresariais precisam conhecer bem as regras e os outros jogadores.

Entretanto, quando falamos de ambiente competitivo, a falta de clareza e as mudanças das regras cada vez mais velozes têm exigido respostas ágeis das empresas inseridas neste contexto, fazendo-se necessário o acompanhamento e monitoramento de novas tendências, para que as oportunidades sejam rapidamente capitalizadas ou as ameaças neutralizadas. (CARVALHO e LAURINDO, 2012)

Para Porter (2004), existem cinco forças competitivas básicas que definem a intensidade da concorrência em uma indústria, conforme ilustrado na Figura 2. De acordo com Laurindo (2008), quanto mais fortes forem as forças competitivas, menor será a rentabilidade da indústria e, conseqüentemente, menor será a sua atratividade.

Figura 2 – Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

2.1.1.1 Ameaça de novos entrantes

De acordo com Porter (2004), a entrada de novas empresas para uma indústria traz consigo nova capacidade, recursos substanciais e o desejo de deter uma parcela de mercado.

Dessa forma, pode ter-se como resultado a queda dos preços ou o aumento dos custos dos participantes, reduzindo suas lucratividades. A ameaça de novos entrantes em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes e das reações dos concorrentes existentes. Por exemplo, para barreiras altas, os novos entrantes podem esperar por medidas de retaliação de seus concorrentes. Consequentemente, diz-se que a ameaça de entrada para as empresas já existentes na indústria é pequena.

Existem sete principais fontes de barreira de entrada:

- a) **Economias de escala:** Consistem no declínio dos custos unitários de um produto à medida em que o volume total de produção por período aumenta. Ela apresenta ser uma barreira, pois ou força o novo entrante a ingressar já produzindo em larga escala, sujeitando-o ao alto risco de reação das empresas já existentes; ou força a ingressar em pequena escala, sujeitando-o a uma desvantagem em custo.
- b) **Diferenciação do produto:** A diferenciação de produto refere-se que as empresas estabelecidas possuem marcas reconhecidas e mantêm relacionamentos de lealdade com seus clientes. A barreira encontra-se no quão difícil será superar os vínculos já estabelecidos com os clientes, forçando os entrantes a realizarem fortes investimentos na formação da sua marca o que geralmente acarreta prejuízos iniciais e, frequentemente, duram um longo período até que seja finalmente estabelecida.
- c) **Necessidade de capital:** Algumas indústrias exigem altos valores em capital para investimentos iniciais, o que pode limitar os pretendentes à entrada, principalmente quando fala-se de atividades arriscadas como publicidade inicial ou Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Além disso, o capital pode ser necessário para diversos fins, como instalações de produção, concessão de créditos ao consumidor, estoques ou cobertura de prejuízos iniciais.
- d) **Custos de mudança:** Trata-se dos custos que o comprador tem que arcar quando troca um fornecedor por outro, como por exemplo custos de treinamentos de empregados, custos com novos equipamentos e com um novo projeto do produto. Quando os custos de mudanças são altos, os novos entrantes precisarão oferecer uma redução em custo ou um aperfeiçoamento em desempenho para que o comprador decida trocar um produtor já estabelecido por um recém-chegado no mercado.

- e) **Acesso aos canais de distribuição:** Tendo em vista que os canais de distribuição já estão sendo estabelecidas pelas empresas estabelecidas, o novo entrante pode enfrentar dificuldades em garantir a distribuição e precisará persuadir os canais a aceitarem seu produto. Para isso, ele poderá adotar medidas como descontos nos preços ou investimentos em campanhas de marketing, o que acaba reduzindo o lucro. Quanto mais limitados estes canais de distribuição e quanto maior o controle dos concorrentes estabelecidos sobre os canais, maior será a barreira de entrada na indústria. Quando esta barreira for muito alta, uma opção é criar um novo canal de distribuição para que a empresa possa entrar na indústria.
- f) **Desvantagens de custo independentes de escala:** Empresas já estabelecidas podem possuir vantagens em custos praticamente inalcançáveis pelos novos entrantes, independente das economias de escala obtidas e do seu tamanho. As vantagens mais críticas que podem ser citadas são: tecnologia patenteada, acesso às matérias-primas, localização favoráveis, subsídios oficiais e experiência adquirida com o passar do tempo.
- g) **Política governamental:** O governo pode atuar imitando ou impedindo a entrada de novas empresas na indústria a partir de controles como licenças de funcionamento ou limites ao acesso a matéria-prima. Existem também restrições governamentais mais sutis, como definição de padrões, índices de segurança e de eficiência do produto.

2.1.1.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

As empresas dentro de um indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos (PORTER, 2004). De acordo com Carvalho e Laurindo (2007), os substitutos podem ser definidos como aqueles que desempenham a mesma função, mas que pertencem a outra base tecnológica (outra indústria). Eles são responsáveis por reduzir os retornos potenciais e quanto mais atrativa for a alternativa e termos de custo-benefício, maior será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 2004).

2.1.1.3 Poder de barganha do comprador

Os compradores competem com a indústria barganhando por uma melhor qualidade de produtos e serviços, forçando a diminuição dos preços e jogando os concorrentes uns contra os outros. E todos esses fatores afetam diretamente a rentabilidade da indústria (PORTER, 2004).

Porter (2004) afirma que o poder de cada grupo de importantes compradores depende de características como a sua situação no mercado e a relevância relativa de suas compras na indústria comparado aos seus negócios totais. O autor também elenca as oito circunstâncias para que um grupo de compradores seja considerado poderoso:

- a) Comprador está concentrado ou adquire altos volumes em relação às vendas totais do vendedor;
- b) Os produtos da indústria adquiridos por ele representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- e) Ele consegue baixos lucros;
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) O produtos da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) O comprador possui total informação.

2.1.1.4 Poder de barganha do fornecedor

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes de uma indústria a medida que ameaçam elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços comercializados. Fornecedores poderosos também são capazes de sugar a rentabilidade de uma indústria quando esta é incapaz de repassar os aumentos dos custos aos seus preços finais. As condições que fazem de um fornecedor um fornecedor poderoso tendem a serem similares àquelas que tornam os compradores poderosos. Desse modo, um grupo fornecedor é dito como poderoso quando as seguintes afirmações e aplicam:

- a) Grupo de fornecedores é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para qual ele vende;
- b) Não se vê obrigado a lutar com outros produtos substitutos;
- c) A indústria para qual ele vende não é um cliente importante;
- d) O produtos vendido pelos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- e) Os produtos do grupo são diferenciados ou o grupo conseguiu desenvolver custos de mudança;
- f) O grupo apresenta ser uma ameaça de integração para frente na cadeia produtiva.

No geral, os fornecedores são vistos como outras empresas. Entretanto, Porter (2004) ressalta que a mão de obra também deve ser reconhecida como um fornecedor e, dependendo da indústria, é capaz de exercer grande poder. É o caso de indústrias que necessitam de empregados altamente qualificados ou mão de obra firmemente sindicalizada, que também são capazes de absorver uma considerável proporção dos lucros de uma indústria.

2.1.1.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes que já atuam em uma indústria assume a forma de disputa por posição a partir de táticas como guerra de preços, batalhas em campanhas publicitárias, introdução de novos produtos e aumento na gama e na qualidade dos serviços oferecidos. Ela ocorre, pois, um ou mais concorrentes sentem-se ameaçados ou observam a oportunidade de melhorar sua posição atual (PORTER, 2004).

Porter (2004) elenca oito principais fatores estruturais que influenciam na concorrência entre as empresas: Concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; e barreiras de saídas elevadas.

2.1.2 Dimensões da Estratégia

Laurindo e Carvalho (2012) argumentam que a amplitude das diferenças estratégicas dentro de uma indústria depende da natureza desta indústria. A estratégia escolhida por uma empresa enquadra-se em uma ou mais das treze dimensões estratégicas definidas pelos autores e elencadas a seguir:

- **Especialização:** grau com que a empresa concentra seus esforços nas frentes de amplitude da sua linha, segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos;
- **Identificação de marcas:** grau com que a empresa busca a identificação da marca por meio de campanhas de marketing e evitando a competição baseada apenas em preços;
- **Política de canal:** grau com que a empresa procura desenvolver o reconhecimento da marca diretamente com o consumidor final e o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- **Seleção do canal:** a escolha dos canais de distribuição a serem utilizados, variando entre canais da empresa e canais especializados;
- **Qualidade do produto:** o nível de qualidade do produto produzido em termos de matéria-prima, especificações, tolerâncias e características;
- **Liderança tecnológica:** o grau com que a empresa ser líder em tecnologia ao invés de adotar o comportamento imitativo;
- **Integração vertical:** o montante do valor agregador refletido no nível de integração para frente ou para trás, abordando aspectos como canais de distribuição cativos, lojas exclusivas ou rede própria de assistência técnica;
- **Posição de custo:** grau com que o Banco Cusca ter a posição de menor custo de fabricação e distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos;
- **Atendimento:** grau com que a empresa oferece serviços auxiliares a sua linha de produto, como assistência técnica e rede própria de atendimento;
- **Política de preços:** posição relativa de preço da empresa no mercado, relacionada com custos e qualidade do produto;
- **Alavancagem:** grau de alavancagem financeira e operacional que ela se submete;
- **Relacionamento com a matriz:** exigências baseadas no relacionamento com a matriz. A empresa pode ser uma unidade de um conglomerado diversificado, um elo

de cadeia vertical, parte de um grupo de negócios relacionamentos em um setor geral ou uma subsidiária;

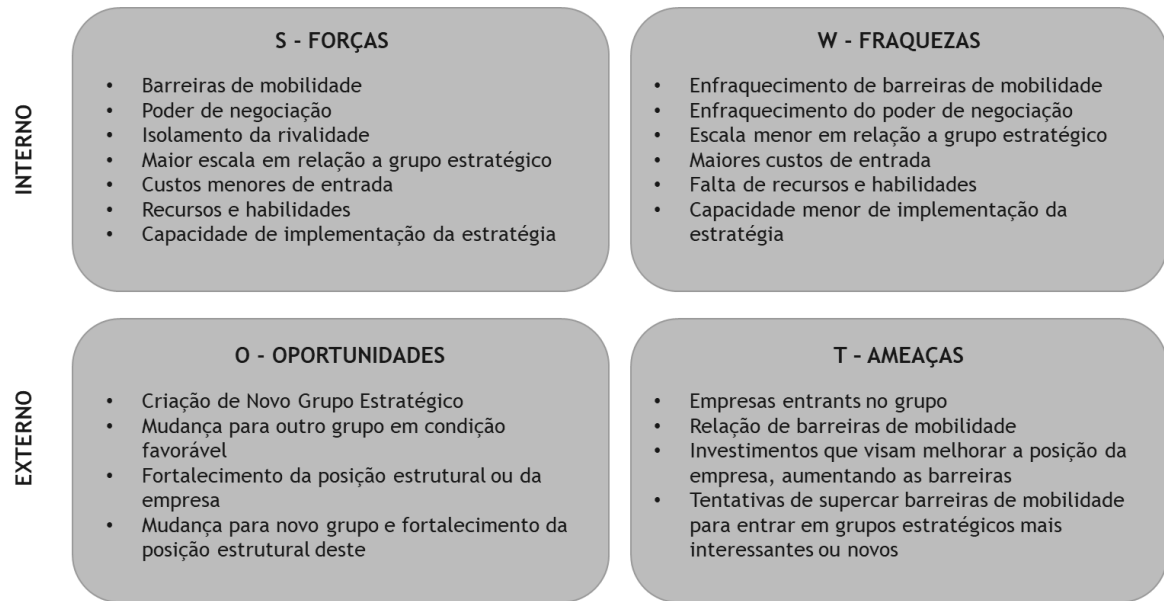
- **Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões:** para indústrias multinacionais, considerar o relacionamentos com governos do país de origem e país onde ocorre a operação, considerando aspectos como fornecimento de recursos e regulamentação.

2.1.3 Análise SWOT

Segundo Ansoff e McDonnell (1984), a análise SWOT é uma ferramenta complementar de gestão que dá suporte ao planejamento estratégico das empresas. A palavra SWOT trata-se de um acrônimo composto por *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* e tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizar os pontos fortes das organizações e, simultaneamente, monitorar as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Carvalho e Laurindo (2012) argumentam que a análise SWOT e a escolha de grupos estratégicos para se competir implicam na formulação da estratégia. Isso porque a decisão dos grupos estratégicos precisa ser pautada na comparação entre os pontos fortes e fracos de uma empresa resultantes da análise SWOT. Além disso, a aplicação da SWOT destaca as competências distintivas de forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças provenientes do ambiente competitivo.

Figura 3 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

2.1.4 Missão e Visão

De acordo com Oliveira (2001), missão de uma empresa trata-se da sua razão de ser, onde são determinados a natureza do seu negócio e o porquê da empresa existir na sociedade. Ela exerce uma função orientadora da ação empresarial, representando qual horizonte a empresa atuará. Para Tachizawa e Rezende (2000), não existe um método teórico para se definir a missão ou a visão de uma empresa. Entretanto, a importante questão que tange estes dois aspectos é a necessidade de que ambos façam sentidos para o público interno, para que seja possível manter a aderência das ações de cada colaborador com a estratégia adotada pela companhia.

Diante do atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa está imune às ameaças do ambiente, como por exemplo obsolescência de um produto ou saturação do mercado. Desse modo, é fundamental que as empresas revisem constantemente seu planejamento estratégico, com o objetivo de alterar efetiva e deliberativamente os estados futuros (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Collins e Porras (1996), a habilidade de gerir o que deve ser mantido e o que deve ser mudado continuamente é diretamente relacionada com a habilidade de desenvolver uma visão. A visão assume a função de guia para uma empresa, sobre quais são as *core competences* a se preservar e o que é necessário evoluir no futuro. Além disso, ter uma visão de futuro enraizada e disseminada por entre os níveis organizacionais é fundamental pois auxilia

a empresa a se manter direcionada principalmente em momentos de crises. Isso porque a visão permite que a superação seja realizada de maneira mais rápida, minimizando os impactos negativos resultados destes períodos de crise.

Os autores também afirmam que uma visão consistente é composta por dois componentes principais: a ideologia central e uma visão de futuro. A ideologia central, por sua vez, divide-se em mais dois fatores: valores centrais e propósito central, que têm como função principal guiar a liderança na tomadas de decisões e motivar os colaboradores, de todos os níveis, a trabalharem pelo menos fim. Já a visão de futuro refere-se às aspirações da empresa e também deve estar permeada por toda organização, considerando-se quais as metas, o inimigo comum ou a transformação interna que a empresa está passando.

2.1.5 Competências Essenciais

A temática de Competências Essenciais foi estudada inicialmente por Prahalad e Hamel (1990). De acordo com os autores, a competitividade de uma empresa deriva da sua habilidade de identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais capazes.

Segundo Carvalho e Laurindo (2012), é vital que uma organização saiba identificar dentro de sua operação quais são as competências a serem construídas para que seja possível conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Prahalad e Hamel (1990) afirmam que, na visão de longo prazo, a vantagem competitiva de uma empresa consiste na sua habilidade de gerar competências essenciais, a um baixo custo e mais rápido que os competidores. Para construir tais competências é necessário que a companhia saiba fundir suas habilidades de produção e tecnológicas em competências que possibilite negócios individuais a se adaptarem rapidamente a novas oportunidades.

Prahalad e Hamel (1990) comparam uma companhia à uma grande árvore, dividindo-a em três níveis. O tronco e o galhos maiores são os produtos essenciais (*core products*) e os galhos menores as unidades de negócio; as flores, folhas e frutos são os produtos finais (*final products*); e as raízes, que fornecem sustento e estabilidade para as demais partes, são as competências essenciais (*core competences*).

É importante realizar a distinção entre os três níveis - competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais – porque a competição que dita cada deles apresenta diferentes regras e riscos. Para sustentar a liderança no longo prazo, a empresa provavelmente deverá atuar

como líder nestes três níveis. Para as competências essenciais, o objetivo é conquistar a liderança em design e desenvolvimento de uma funcionalidade específica de produto. E para sustentar a liderança nas áreas de competências essenciais escolhidas, as empresas tendem a maximizar sua fatia de mercado na fabricação de produtos essenciais, afastando iniciativas de investimentos de potenciais concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990). E, apesar de muito se falar em produtos, o conceito de competências essenciais também é decisivo e aplicável para serviços (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Além disso, é fundamental que exista uma atenção por parte da empresa em aprimorar as próprias competências essenciais, pois em casos de má construção das competências, elas podem ser perdidas, bem como o conhecimento utilizado para o desenvolvimento, resultando na perda da vantagem competitiva (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para Prahalad e Hamel (1990), é difícil construir uma liderança pautada em mais de cinco ou seis competências essenciais. Para identificar quais são as competências que a empresa detém, os autores orientam aplicar os seguintes testes: fornece acesso a uma grande variedade de mercados; traz uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor; é difícil de ser imitada pelo concorrente.

Por fim, Carvalho e Laurindo (2012) acrescentam que a harmonização de tecnologias e habilidades necessários para a construção de competências essenciais, além de complexa é dificilmente pode ser adquirida e replicada por um concorrente. Isso porque, o concorrente pode até conseguir adquirir algumas das tecnologias, mas não terá conhecimento do padrão de coordenação e aprendizado necessários para sua replicação.

2.1.6 Estratégias Competitivas Genéricas

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012) identificar as estratégias genéricas é mais um componente importante para o autoconhecimento da empresa. O levantamento das estratégias genéricas permite que um posicionamento mais adequado seja feito de forma a construir vantagens competitivas ainda mais sustentáveis.

Segundo Porter (2004), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Dentro estas duas dimensões, existem quatro estratégias competitivas genéricas possíveis: liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo e

enfoque em diferenciação (CARVALHO; LAURINDO, 2012), conforme ilustra a Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Matriz de Estratégias Competitivas Genéricas.



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

A escolha da estratégia competitiva genérica a ser seguida deve se pautar na tentativa de alavancagem do desempenho, pressionada pelas forças competitivas que determinam a concorrência da indústria. É necessário que escolha de posicionamento seja clara, tanto para não implicar num desempenho inferior, caso a empresa atue como meio-termo entre as estratégias, quanto para não confundir o cliente – correndo o risco de perder sua credibilidade (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Além disso, conforme ilustrado na Figura 4, para o posicionamento da estratégia da empresa é necessário considerar o alvo estratégico, ou seja, o segmento de clientes que a empresa quer – seja ele toda a indústria ou um segmento particular –, bem como a vantagem competitiva que a empresa tem frente ao mercado. Por isso, antes de definir a estratégia genérica, é importante realizar uma análise estrutural dentro da indústria, verificando o posicionamento estratégico dos concorrentes e buscando atividades que diferem a empresa destes concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

De acordo com Porter (2004) a estratégia de liderança em custo se popularizou nos anos 70 devido ao conceito da curva de experiência. Basicamente, a estratégia consiste na redução vigorosa de custos pela experiência, bem como na criação de uma cultura de baixos custos, na

redução de despesas e desperdícios e na constante e atenta busca pelas posições de custos de seus competidores. Carvalho e Laurindo (2012) afirmam que para conquistar esta vantagem, a empresa precisa abrir mão da variedade e flexibilidade em prol de menores custos, reduzindo o portfólio de produtos ofertados, por exemplo. Além disso, para competir nesta estratégia é necessário criar uma lacuna de desempenho em custo, de forma a aumentar as margens de lucro, frente aos competidores. Elas devem praticar preços ligeiramente abaixo dos comercializados pelos concorrentes, evitando guerras de preços, para não terem suas margens comprometidas. Ademais, ressalta-se que adotar este posicionamento não significa que os produtos ofertados pela empresa terão uma qualidade ruim.

Referente à estratégia por diferenciação, o objetivo da empresa é se diferenciar a partir do oferecimento de um produto ou serviço único no âmbito de toda a indústria (PORTER, 2004). A lógica desta estratégia competitiva também é de aumentar a margem de contribuição, mas dessa vez por meio da variável preço e não da variável custo. A diferenciação é pautada em identificar e satisfazer às necessidades dos clientes, principalmente em requisitos que o cliente está disposto a pagar a mais, ou seja, o prêmio de preço. Desse modo, ainda que exista um custo incremental para gerar o produto ou serviço customizado, a aceitação do consumidor em arcar com um preço *premium* garante a viabilidade do negócio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Entretanto, esta estratégia implica em alguns riscos. O primeiro deles consiste na disposição do público alvo escolhido para diferenciação em pagar o prêmio do preço. Pode ser que o público escolhido não veja valor no pacote oferecido e não realize a compra do produto. Nesse caso, a empresa apresentará custos mais elevados do que a média da indústria, sem poder cobrar pelos custos extras. O segundo consiste no abalo da vantagem competitiva uma vez que os competidores conseguem imitar rapidamente o produto ou serviço oferecido ou o objeto da diferenciação perde importância devido a mudanças no ambiente. Como medida mitigatória, faz-se necessário a constante movimentação e inovação da empresa, para que esteja sempre à frente de seus competidores (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

As duas últimas opções de posicionamento estratégico genérico são as de enfoque em custo e em diferenciação. Apesar de ambas guardarem muitas semelhanças às duas primeiras mencionadas, seu escopo competitivo é diferente pois foca-se num segmento-alvo específico. Esse segmento é escolhido com base na maximização de lucros e para isso a empresa busca oferecer produtos ou serviços mais personalizados, de forma que os consumidores deste segmento escolham estas opções em detrimento daquelas oferecidas genericamente para a toda

a população. É imprescindível que haja uma comunicação adequada ao mercado sobre a opção de atuação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.7 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), na atual economia, crescer é fundamental para que as empresas se mantenham capazes de competir com seus concorrentes, de atrair pessoas capacitadas para atuarem em seus negócios e de, conseqüentemente, continuar satisfazendo seus acionistas. Desse modo, a Matriz de Crescimento Mercado/Produto mostra-se uma ferramenta de análise necessária para encontrar produtos e negócios que a empresa deva considerar desenvolver em um horizonte futuro, para manter um determinado nível de crescimento.

É importante ressaltar que o crescimento deve estar atrelado também à lucratividade da empresa. Para isso, é necessário realizar uma análise com base na identificação, avaliação e seleção de oportunidades de mercado e também na formulação de estratégias para exploração, capazes de proporcionar um crescimento lucrativo para a empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na Figura 5 abaixo, ilustra-se uma representação gráfica da matriz, em que são apresentados em quatro quadrantes quais os caminhos estratégicos possíveis de serem explorados. Kotler e Armstrong (2007) reforçam que para ter sucesso é necessário que a empresa se posicione claramente em um dos quadrantes existentes.

Figura 5 – Matriz para análise de crescimento Mercado/Produto da Empresa

		Produtos Existentes	Novos Produtos
Mercados Existentes		Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novos Mercados		Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007)

Para que a empresa alcance o quadrante de maior penetração de mercado, deve-se ocorrer um aumento no número de vendas para a atual base de clientes, sem necessidade de realizar alterações nos produtos. Este objetivo pode ser atingido por meio de mudanças em propagandas, desenvolvimento de campanhas ou até mesmo com redução de preços (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O quadrante referente ao desenvolvimento de mercado tem como objetivo identificar, selecionar e desenvolver novos mercados para produtos que a empresa já comercializa. A exploração de novos mercados podem ser tanto a nível regional quanto social. No primeiro, a exploração se dá em localidades em que o atualmente o produto não está presente, enquanto a segunda, se dá em nichos populacionais que ainda não comprem o produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Já para se enquadrar no quadrante de desenvolvimento do produto, a empresa deve atuar em alterações de produtos que já são produzidos, mas continuar comercializando estes novos produtos nos mercados atuais. Isso pode ocorrer através de análise e atualização de atributos, seja melhorando-o ou retirando-o (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Ainda, a empresa pode presar pela diversificação, a partir da abertura ou compra de negócios que não estejam relacionados com seus atuais produtos e mercados (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Vale reforçar que além de auxiliar na estruturação da estratégia em relação ao aumento ou não do portfólio, ela também pode ser utilizada para na análise de “*downsizing*”, ou seja, redução de portfólio, pessoal ou de custos. O “*downsizing*” pode ocorrer por diversas razões, das quais destacam-se: mudanças do ambiente competitivo em que a empresa atua, crescimento acelerado da empresa em mercados em que ela não tem experiência, ou mesmo desatualização e morte natural de alguns produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.2 Implementação da Estratégia

Nesta seção será apresentada a literatura de teorias referentes à implementação da estratégia, a iniciar pelo método de priorização de solução necessário para seleção de soluções de problemas levantados, seguido da apresentação de *Balanced Scorecard* para implementação

de soluções e novas estratégias, e finalizando com a temática de gestão de mudanças, necessária para contextos de grandes mudanças advindas de novas estratégias.

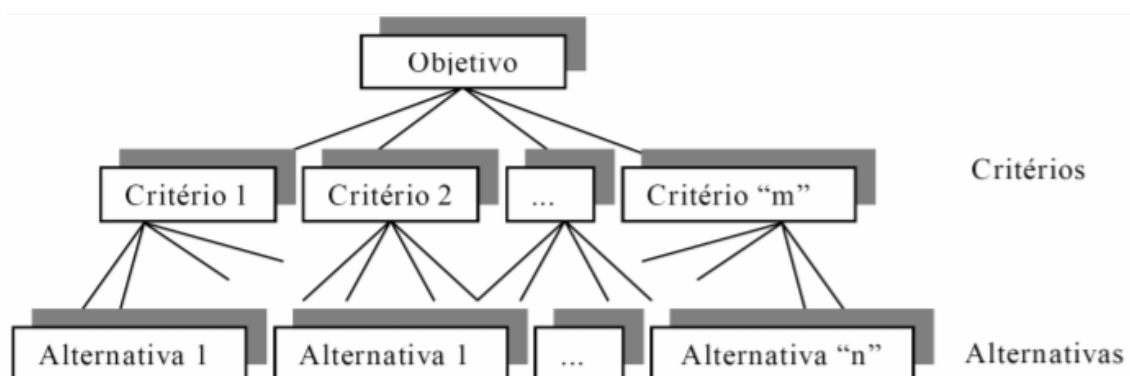
2.2.1 Método de priorização de solução

Desenvolvido no início da década de 70 por Tomas Saaty, o método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) é uma ferramenta multicritério utilizada para auxiliar na tomada de decisão na resolução de problemas com inúmeros critérios e, também, na resolução de conflitos negociados. Para tal, alternativas de resolução de problemas são comparadas entre si a partir de diferentes critérios estabelecidos, com a finalidade de selecionar a(s) alternativa(s) que estejam mais alinhadas a realidade em que o projeto está inserido.

Basicamente, o método divide-se em três etapas analíticas: construção de hierarquias, definição de prioridades e consistência lógica. A seguir, se apresentará cada uma das duas etapas.

A primeira etapa de construção de hierarquias consiste na definição dos critérios a serem utilizados para analisar os atributos das alternativas levantadas que solucionem o problema, quantificando seu impacto total para o projeto. Desse modo, a hierárquica do método é composta pelo propósito geral do problema como primeiro nível, os critérios selecionados para avaliação como segundo nível e as alternativas de solução como terceiro nível, conforme ilustra a figura 6, abaixo:

Figura 6 – Estrutura hierárquica básica



Fonte: Adaptado de Saaty (1991)

Uma vez definidos os critérios, inicia-se a segunda etapa de definição de prioridades que consiste na criação da matriz de ponderação inter critérios, definição de pesos de cada critério e cálculo de desempenho de cada alternativa.

A matriz de ponderação tem como objetivo definir os pesos relativos de importância de cada um dos critérios em relação aos demais. Isso é feito a partir da atribuição de nota entre 1/9 e 9 para cada comparação binária realizada, sendo que notas inteiras entre (1 e 9) representam, em escala, quando um critério avaliado é mais relevante do que o outro e, notas em fração, quando o critério avaliado é menor relevante do que o outro. De maneira geral, a relação entre dois critérios para ser simplificada a partir da relação $N/(1/N)$, de modo que se a comparação do Critério 1 em relação ao Critério 2 resultar em uma nota N , a comparação inversa (do Critério 2 em relação ao Critério 1) resultará em $1/N$.

A nível de padronização, a aplicação das notas pode ser vinculada a Escala Fundamental de Saaty, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Escala Fundamental de Saaty

Escala numérica	Escala Verbal	Explicação
1	Ambos as alternativas são de igual importância	Ambas alternativas contribuem com a propriedade de igual forma
3	Moderada importância de uma alternativa sobre a outra	A experiência e a opinião favorecem uma alternativa sobre a outra
5	Forte importância de uma alternativa sobre a outra	Uma alternativa é fortemente favorecida
7	Importância muito forte de uma alternativa sobre a outra	Uma alternativa é muito fortemente favorecida sobre a outra
9	Extrema importância de uma alternativa sobre a outra	Um alternativa é favorecida pelo menos uma ordem de magnitude de diferença
2,4,6,8	Valores intermediários entre as opiniões adjacentes	Usados como valores de consenso entre as opiniões
Incremento 0.1	Valores intermediários na graduação mais fina de 0.1	Usados como graduações mais finas das opiniões

Fonte: Adaptado Saaty (1991)

Desse modo, obtém-se a matriz de priorização genérica a partir da escala numérica, apresentando o seguinte formato:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix}, \text{ onde:}$$

$$\begin{aligned} a_{ij} > 0 &\Rightarrow \text{positiva} \\ a_{ij} = 1 &\therefore a_{ji} = 1 \\ a_{ij} &= 1/a_{ji} \Rightarrow \text{recíproca} \\ a_{ik} &= a_{ij} \cdot a_{jk} \Rightarrow \text{consistência} \end{aligned}$$

Uma vez montada a matriz, faz-se necessário normalizá-la através da divisão de cada linha da coluna de critérios pela soma total dos valores da respectiva coluna. Ao final, calcula-se a média das linhas da matriz para se obter o vetor de priorização e, conseqüentemente, o peso final relativo de cada critério.

Por fim, a terceira etapa consiste no teste de consistência lógica entre os valores estabelecidos na matriz de priorização. Para isso é calculado a Razão de Consistência das notas dos critérios, denotada por $RC = IC/IR$, onde IR é o Índice de Consistência Randômico obtido para uma matriz recíproca de ordem n . O Índice de Consistência (IC) é dado por $IC = (\lambda_{\text{máx}} - n)/(n-1)$, onde $\lambda_{\text{máx}}$ é o maior autovalor da matriz de critérios. Segundo Saaty (1991) a condição de consistência das notas dos critérios é $RC \leq 0,10$.

Após validada a consistência da matriz de critérios e determinados os pesos relativos de cada critério (vetor de priorização), faz-se possível levantar o desempenho de cada uma das alternativas quanto aos critérios já ponderados. A nota final de cada proposta de solução é dada pela soma de sua pontuação em relação a cada critério multiplicada pelo respectivo peso. Com base nessa nota final, tem-se a alternativa de maior e menor prioridade, sendo a de maior prioridade a que apresentar maior pontuação enquanto a de menor, a que apresentar menor pontuação.

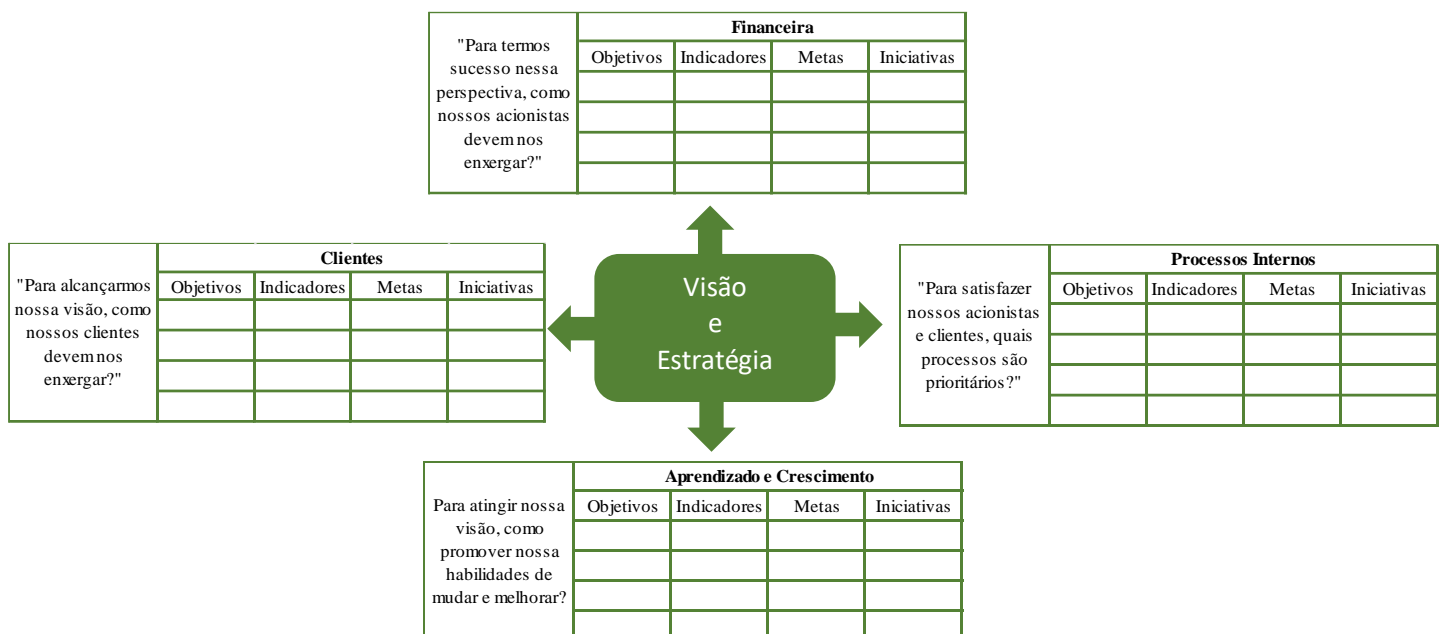
2.2.1 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um trabalho que se inicia com a alta administração da empresa de traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Esta ferramenta é poderosa pois ela é capaz de captar as atividades críticas de geração de valor para os clientes e acionistas, funcionando como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia da empresa a longo prazo.

Além de continuar enfatizando a busca por resultados financeiros, o *Balanced Scorecard* também incorpora vetores que refletirão no desempenho financeiro futuro, os quais abordam as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, formando um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2007).

O modelo do BSC com as quatro perspectivas abordadas encontra-se resumido na figura 7 a seguir:

Figura 7 – Modelo Balanced Scorecard: traduzindo visão e estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Carvalho e Laurindo (2012) afirmam que o BSC se diferencia dos métodos de medição tradicionais exatamente por também considerar os ativos intangíveis como pontos de avaliação. Destes ativos os autores destacam o relacionamento com os clientes; a cultura que encoraje a inovação, construção de capacidades estratégicas eficientes e busca a melhoria contínua (processos internos); e a habilidade e conhecimentos dos empregados a se desenvolver (aprendizado e conhecimento). Para cada uma das quatro perspectivas, os autores apresentam pontos que consideram importantes para o sucesso de implantação de estratégia.

Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros de desempenho medem se a estratégia da empresa e sua implementação estão trazendo melhores resultados financeiros, e consequentemente, valor para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 2007).

Nesta perspectiva são definidos os objetivos de longo prazo, os quais não se limitam apenas aos objetivo de lucratividade (KAPLAN; NORTON, 2007). Carvalho e Laurindo (2012) destacam outros três temas que norteiam os objetivos financeiros: crescimento da receita e desenvolvimento de novas fontes, redução de custos e utilização de ativos/estratégia de investimento.

Vale ressaltar que, para Kaplan e Norton (2007), é importante que cada negócio desenhe os próprios indicadores e objetivos financeiros considerando dois pontos principais: o estágio de maturidade em que o negócio está inserido e as características intrínsecas à indústria em que atua.

Perspectiva do Cliente

Nesta perspectiva é fundamental que se identifique os segmentos de clientes e mercados que se pretende atingir e as medidas do desempenho da unidade de negócio nesses segmentos-alvo (KAPLAN; NORTON, 2007). Mesmo que a perspectiva financeira demonstre resultados favoráveis, um mau desempenho na perspectiva do cliente é um indicador de declínio futuro. Por isso as empresas cada vez mais têm adotado a postura de satisfazer o cliente em primeiro lugar (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Normalmente são utilizadas uma série de medidas genéricas como satisfação dos clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e parcela de mercado dos segmentos-alvo (KAPLAN; NORTON, 2007).

Perspectiva dos Processos Internos

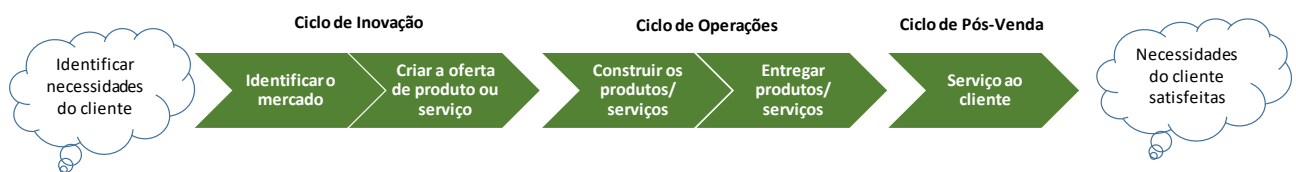
Na perspectiva dos processo internos são identificados os processos críticos nos quais o negócio deve alcançar a excelência de desempenho e, consequentemente, permitam que a unidade de negócio entregue a proposta de valor ao segmento de clientes alvo e satisfaça as expectativas dos acionistas. As medidas genéricas comumente utilizadas são qualidade dos processos, tempo de ciclo, custo e lançamento de novos produtos (KAPLAN; NORTON, 2007).

Esta perspectiva reforça a diferença da abordagem do BSC para as metodologias tradicionais: o gerenciamento de processos no BSC não se detém apenas a processos existentes, mas também mapeia processos inteiramente novos (KAPLAN; NORTON, 2007).

Além disso, Kaplan e Norton (1997) identificam três níveis de processos para esta perspectiva: iniciando com o ciclo de inovação, que consiste na identificação de necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para as necessidades levantadas; prosseguindo com o ciclo de processos de operações, que abrange a entrega de produtos e prestações de serviços aos clientes atuais; e finalizando com o ciclo do pós-venda, que consiste no serviço de pós-venda responsável por incrementar o valor proporcionado ao cliente.

A figura 8 abaixo apresenta uma cadeia de valor genérica do fluxo de processos anteriormente descrito:

Figura 8 – Modelo de cadeia de valor genérico



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012), os benefícios financeiros provenientes da melhoria dos processos internos se dão em três estágios: de curto prazo, referente ao controle e melhoria dos processos já existentes; de médio prazo, com o acréscimo de receita decorrente da melhora no relacionamento com o cliente; e no longo prazo, com os processos de inovação. Para se dizer que uma estratégia e sua implementação são completas, deve-se obter retorno nestes três estágios.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

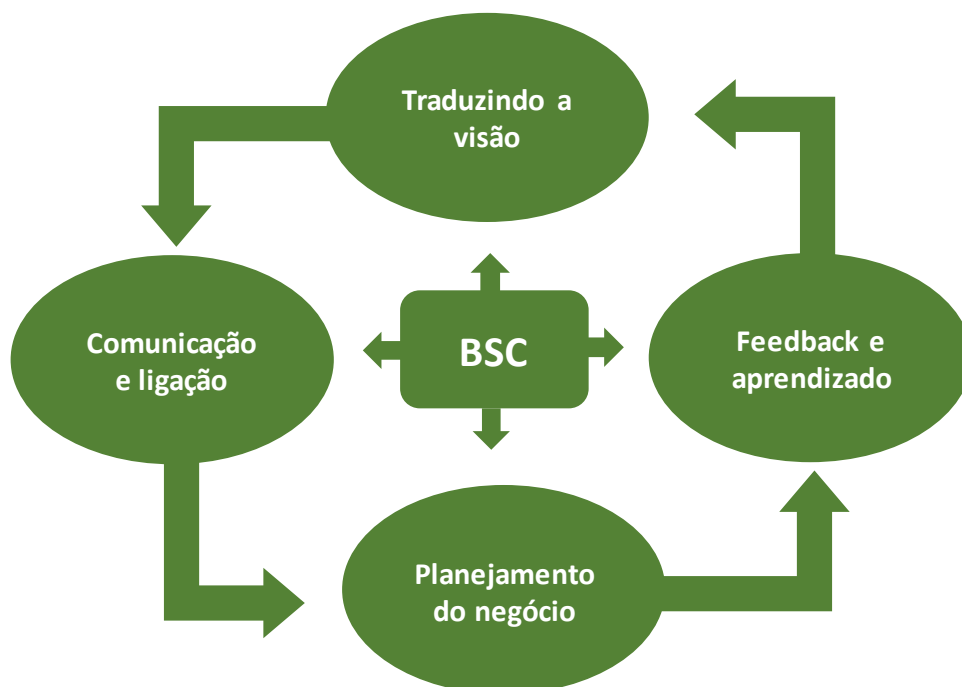
A última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa precisa construir para gerar o aprendizado e crescimentos de longo prazo necessários para o atingimento dos objetivos nas outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2007).

Desse modo, é fundamental que nesta etapa os recursos humanos e suas competências, a tecnologia, a disponibilidade dos sistemas de informação e a cultura organizacional estejam alinhados com a estratégia proposta (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Quando se fala da implementação do *Balanced Scorecard*, é importante considerar que este se trata de um longo processo de conhecimento interno, sendo necessário mapear todos os processos existentes do negócio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Além disso, Kaplan e Norton (1997) reforçam que o BSC não deve ser usado apenas como um sistema de controle, mas também como sistema de comunicação, informação e aprendizado. Os autores esquematizaram os quatro processos gerenciais (Figura 8) que devem seguir uma sequência interativa de ações e ser utilizados conjuntamente com as quatro perspectivas para que haja a integração entre os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

Figura 9 – Os quatro processos gerenciais para implantação do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.2.3 Gestão da mudança

Sabe-se que o ambiente e mercados em que as empresas estão inseridas têm se tornado cada vez mais dinâmicos e, conseqüentemente, apresentado mudanças rápidas e inesperadas. Empresas que não conseguem se adaptar para seguir as novas tendências correm sérios riscos de comprometerem seus negócios ou até mesmo deixaram de existir, como ocorreu com a KODAK em 2012, quando decretou sua falência.

Desse modo, enxerga-se cada vez mais importância de se realizarem processos de mudanças, tanto internos quanto externos, para que as empresas possam sobreviver à concorrência existentes, bem como continuar performando a partir das mudanças que seus concorrentes implementam no dia-a-dia.

Entretanto, é de vital importância lembrar que toda empresa existe por conta de seus colaboradores. E estes, como seres humanos, podem ser mais propensos ou menos propensos a submeterem-se a processos de mudanças. Assim, faz-se necessário o desenvolvimento de áreas que acompanhem e estimulem a preparação e capacitação de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos para que todos possam passar por esse processo, quando for necessário. Duck (1999) reforça que em casos de mudanças que estejam por acontecer e que forem comunicadas de maneira errônea ou dúbia, os colaboradores não saberão aderir a ela, de modo que aprenderão apenas a conviver com ela.

Para que a gestão de mudança seja feita de forma mais estruturada, Kotter (2007) propõe um processo para a implementação de mudanças, o qual possui oito importantes pontos que devem ser levados em consideração nesses cenários:

- **Estabelecer senso de urgência:** constantemente analisar o ambiente e suas modificações, levantando as principais oportunidades a serem aproveitadas, bem como analisar os principais riscos e as diferentes formas de evita-los ou diminuí-los;
- **Estruturar coalizões da liderança:** definir um grupo que tenha autonomia e legitimidade, que se responsabilize pela coordenação do processo de mudança;
- **Desenvolver visão e estratégia:** criar visão que norteie as etapas necessárias para realização da mudança, bem como criar estratégia que alinhe as ações ao objetivo final da mudança;
- **Comunicar visão da mudança:** comunicar internamente e ativamente a visão da mudança e os direcionamentos das ações necessárias para concretizá-la;

- **Conferir poder aos colaboradores:** engajar os colaboradores no processo de mudança, inserindo-os em tomadas de decisões pontuais;
- **Definir vitórias de curto prazo:** criar sistema de medições para acompanhar as etapas concretizadas e os objetivos alcançados, recompensando as pessoas envolvidas;
- **Consolidar os ganhos e produzir novas mudanças:** fomentar um ambiente mais favorável para mudanças futuras, por meio da valorização dos colaboradores que estiveram mais engajadas com a mudança;
- **Incorporar mudanças à cultura organizacional:** incorporar as mudanças conquistadas, garantindo que se transformem em melhorias para um melhor desempenho da empresa.

2.3 Experiência do Cliente

De acordo com Schwager e Meyer (2007), *Customer Experience* trata-se da percepção interna e subjetiva que os clientes têm do seu contato direto ou indireto com uma empresa. Por contato direto entende-se como ato de compra, uso de produto ou do serviço e, normalmente, é iniciado pelo próprio cliente. Por outro lado, os autores classificam como contato indireto os contatos não planejados com os produtos, serviços ou marca da companhia.

Considerando os mercados cada vez mais globais, Schwager e Meyer (2007) afirmam que investir na experiência do cliente é uma questão urgente, visto que hoje os consumidores têm um maior número de escolhas e mais canais disponíveis para realizá-las. Desse modo, soluções simples tenderão a ganhar a fidelidade do consumidor, que têm presado por meios menos burocráticos e que economizem tempo.

As empresas têm se preocupado em medir a satisfação dos clientes, mas apenas a medição não diz como de fato alcançar a satisfação e proporcionar uma boa experiência. A satisfação do cliente consiste basicamente no atendimento de suas expectativas. As expectativas das pessoas, por sua vez, são moldadas por experiências anteriores com a empresa ou pelas condições do mercado e concorrência (SCHWAGER; MEYER, 2007).

Em um estudo realizado por Rawson, Duncan e Jones (2013), os autores relatam que a satisfação dos clientes está relacionada a pontos que poucas empresas gerenciam: das

experiências acumuladas nas interações em diversos pontos de contato e em múltiplos canais, ao longo do tempo de relacionamento empresa-cliente.

Williams (2018) cita duas ferramentas específicas para se melhorar a experiência do cliente: a gestão dos pontos de contato (*touchpoints*) e o mapeamento de jornadas. Rawson, Duncan e Jones (2013) reforçam que a melhoria na experiência em determinados *touchpoints* não é suficiente, sendo fundamental também preocupar-se com a jornada completa do cliente.

A incorporação da jornada dos clientes aos modelos operacionais das empresas se dá em quatro etapas: mapear as jornadas e identificar aquelas em que a empresa precisa se destacar; levantar o desempenho da empresa em cada uma das jornadas; construir processos multifuncionais para reformulação das jornadas atuais; e instituir a mudança cultural dentro da organização, bem como promover a melhoria contínua para que seja possível sustentar as iniciativas propostas em escala (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013).

De acordo com Rawson, Duncan e Jones (2013), a etapa de mapeamento e priorização de jornadas pode ser realizada em duas frentes separadas: uma frente orientada no julgamento e outra frente baseada em análise de dados.

Na primeira frente são realizadas sessões com grupos de executivos e líderes e, utilizando informações já conhecidas – como volume de clientes em uma determinada jornada, os motivos das reclamações -, são identificadas as jornadas mais significativas, bem como seus pontos mais problemáticos. Após isso, os grupos em conjunto propõem as mudanças para melhorar as jornadas (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013).

Já a segunda frente o esforço ocorre de baixo para cima. Utilizam-se dados sobre as experiências dos clientes em suas jornadas e levanta-se as jornadas são mais importantes, em termos de visão do cliente e desempenho do negócio. São realizadas pesquisas com clientes e funcionários, bem como utilizados dados operacionais para que seja possível avaliar o desempenho e compará-lo com o dos concorrentes. Trata-se de um processo longo de pesquisa e combinação de dados, mas com a base de dados criada, é possível identificar quais jornadas priorizar. Além disso, é uma frente importante pois permite que a empresa tenha conhecimento dos processos – do início ao fim – e do impacto comercial gerado com a otimização da jornada (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013).

Uma vez identificadas as jornadas chaves, parte-se para a etapa de investigação em detalhes para entender as causas raízes da atual performance. São realizadas pesquisas

adicionais, assim como *focus groups* com clientes e funcionários (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013).

Em seguida, identificados os problemas das jornadas e suas causas raízes, parte-se para a etapa três de redesenho. Aqui, é fundamental que se tenha um trabalho realizado por times multifuncionais, para que não se tenha uma visão única sobre o problema, e soluções mais abrangentes sejam levantadas. Também é importante trazer os colaboradores da linha de frente para participarem desta etapa, visto que sua experiência só tende a agregar para identificação das causas do problema e no design de soluções. (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013).

Por fim, após definidos os redesenhos de jornadas é necessário implementá-los. E entregar uma nova jornada de cliente exige dois níveis de mudança: modificação da organização e dos seus processos, para entregar jornadas excelentes aos clientes; e ajustando as métricas e os sistemas de recompensas e incentivos para suportar as novas jornadas.

Além disso, para proporcionar melhores experiências é necessário deter *softwares* capazes de processar e analisar altos volumes de dados de diversas formas. Entretanto, no estudo realizado pela Harvard Business Review Analytic Services (2017) com 680 executivos de companhias de alta performance, verificou-se que poucas empresas têm os sistemas de tecnologia de informação necessários para suportar as mudanças processuais e organizacionais para reorientar o negócio ao cliente, em que apenas 15% dos líderes questionados consideraram estar conseguindo proporcionar de forma muito eficiente uma experiência relevante e confiável ao cliente. Desse modo, vê-se a necessidade e também cada vez mais um movimento das organizações em adotarem estratégias voltadas ao *Customer Intelligence*,

2.3.1 Net Promoter System

O *Net Promoter System* é uma metodologia criada pela Bain & Company em 2003, com a finalidade de mensurar o qualidade do relacionamento das empresas, a partir da medida de satisfação de um público específico como, por exemplo, clientes ou funcionários internos.

Para isso, a metodologia divide suas clientes em três categorias: promotores, neutros e detratores. Os clientes promotores são aqueles consumidores leais, que frequentemente usufruem dos serviços ou produtos e ainda incentivam que outras pessoas também o façam. Os clientes ditos como neutros são aqueles satisfeitos com a empresa – seja com o produto ou serviço – mas ainda estão sujeitos à atração da concorrência. Por fim, os detratores são clientes

que estão insatisfeitos com o que é ofertado pela empresa, possuindo um relacionamento atritado e chegam até a prejudicar a imagem da mesma (REICHHELD, 2006).

Para que os clientes sejam divididos dentro das três categorias, é necessário realizar inicialmente uma pergunta a eles: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa (ou algum produto) para um amigo?”. A partir das respostas, os respondentes que dão as notas 9 ou 10 são chamados de promotores; os respondentes que dão nota 7 ou 8 são os neutros; por fim, os que dão as notas de 0 a 6 são os respondentes detratores (REICHHELD, 2006).

As respostas obtidas permitem que seja calculado o *Net Promoter Score* (NPS) do serviço, produto ou empresa, o qual é dado pela subtração entre o percentual de respondentes promotores e o percentual de detratores (REICHHELD, 2006).

Entretanto, existem outros pontos importantes além da nota, como entender a partir dos comentários dos respondentes o que a empresa está fazendo corretamente e o que não está. Por isso, além da pergunta quantitativa, recomenda-se realizar um pergunta de caráter qualitativo, como: “Porque você escolheu essa nota?”. Trata-se de um processo de descobrimento, a partir de feedbacks coletados de clientes e posterior planos de ação para melhorar a experiência do cliente (MARKEY; REICHHELD, 2011).

Para cada um destes três grupos a empresa pode adotar estratégias diferentes. Para os respondentes promotores, a empresa deve entender os pontos fortes que fizeram o cliente ter essas percepções e desenvolver ações para aumentar ainda mais o número de clientes promotores, a partir de reconhecimento e sistema de recompensas àqueles que trabalharem para tal objetivo. Com os clientes neutros, é necessário entender quais os pontos de melhoria em seus produtos, serviços e processo para que seja possível transformar estes clientes em promotores. Já com os clientes detratores, faz-se necessário investigar as causas raízes da insatisfação desses clientes, bem como apresentar soluções rápidas para estes problemas (REICHHELD, 2006).

2.4 Advento das Fintechs

Ao longo da última década, a indústria de serviços financeiros tem vivenciado uma fase de transformação digital devido aos diferentes desenvolvimentos tecnológicos ocorridos no

mundo e aos novos modelos de negócios resultantes dessas novas tecnologias: as aplicações de tecnologias financeira (*fintech*) (BID; FINNOVISTA, 2018).

De acordo com Salampasis e Mention (2017) o termo *fintech* se popularizou após a crise 2008, sendo associado, naquela época, aos serviços mais rápidos e simplificados prestados pelas instituições financeiras tradicionais (bancos, fundos de investimentos e seguradoras). Entretanto, segundo Reed (2016) e Neenu et all. (2016) o termo *fintech* remete a qualquer empresa de inovação tecnológica que seja do setor financeiro.

Comparadas aos atores tradicionais da indústria, as *fintechs* conseguem inovar introduzindo modelos de negócios revolucionários baseados em novas tecnologias, oferecendo novas funcionalidades, produtos e serviços mais eficientes e a baixo custo. Mas os benefícios não se limitam somente à eficiência, já que também incluem possibilidades de atrair novos clientes - individuais ou institucionais – para o sistema financeiro formal (BID; FINNOVISTA, 2018).

Outro ponto que caracterizam as *fintechs* é a experiência do usuário. De acordo com Buckley e Webster (2016), as *fintechs* surgem com o propósito de melhorar a experiência do usuário durante a utilização dos serviços financeiros. Salampasis e Mention (2017) acrescentam que essas empresas se utilizam da experiência do cliente para gerar uma vantagem competitiva por diferenciação e, por isso, devem estar sempre abertas a alterações com base na mudança dos gostos e necessidades de seus clientes.

2.5 COVID-19

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2020), a COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo Coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China.

Trata-se de uma doença respiratória que afeta pessoas diferentes de maneiras diferentes. A maioria dos infectados desenvolve sintomas leves a moderados e se recupera sem a necessidade de tratamento especial. Entretanto, o vírus se apresenta muito agressivo para o grupo de risco, que é composto por idosos e pessoas com condições médicas subjacentes, como doenças cardiovasculares, diabetes, doenças respiratórias crônicas e câncer (OPAS; WHO, 2020).

A propagação da doença pode ocorrer de duas maneiras distintas: ao respirar gotículas de uma pessoa com COVID-19 que tosse ou espirra próximo de outra pessoa não infectada (por isso a importância da distância de mais de 1 metro de uma pessoa doente); ou ao entrar em contato com gotículas da tosse ou espirro de uma pessoa infectada, que se espalham em superfícies e objetos próximos – como telefones, móveis e etc (OPAS, OMS, 2020).

3. ANÁLISE AMBIENTAL

Este capítulo se concentrará no diagnóstico e análise do ambiente em que a empresa está inserida.

Para essa análise, será realizado um estudo de caráter exploratório, com uma abordagem quantitativa e qualitativa, considerando 4 importantes esferas: (i) o avanço tecnológico na indústria de serviços financeiros; (ii) a mudança do comportamento dos clientes e a importância da experiência do cliente para as empresas deste setor no contexto competitivo atual; (iii) a evolução dos players tradicionais deste setor de acordo com as influências das duas primeiras esferas; (iv) o tema COVID-19, considerando os impactos da doença na saúde, economia e na dinâmica do setor bancário.

Concluída a análise ambiental, o estudo seguirá para o diagnóstico e análise do posicionamento estratégico do Banco C.

3.1 Avanço da tecnologia no setor financeiro mundial

Para muitos autores a crise financeira global de 2008 foi o precursor do surgimento e crescimento acelerado de startups de *fintechs* no mundo (KOETTER e BLASEG, 2015; HE et al., 2017). Dentre as razões deste estopim pode-se citar o descrédito dos clientes das instituições financeiras tradicionais após a crise de modo que as *fintechs* emergentes apresentavam-se como novas opções sólidas e confiáveis para os clientes (GUIZO et al, 2013). Além disso, com a crise financeira, os bancos deixaram de fornecer linhas de crédito e empréstimos para muitas pequenas e médias empresas, que foram forçadas a buscar novas opções de crédito e as encontraram, justamente, juntas às *fintechs* (Schindele and Szczesny 2016; LOPEZ DE SILANES et al., 2015).

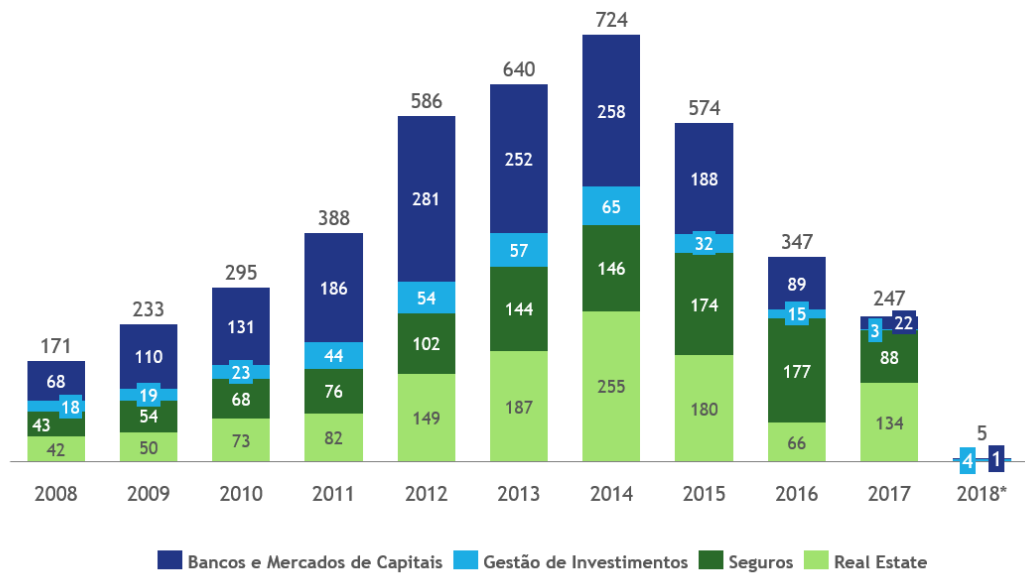
Na literatura é possível encontrar diferentes subdivisões para distintas propostas de valor de *fintechs*. O *Global Fintech Report* da CB Insights (2019) define dez diferentes especializações:

Tabela 2 – Fintechs e suas diferentes propostas de valor

Segmento	Descrição
Empréstimos	Marketplaces de empréstimos e alternativas plataformas de subscrição
Blockchain/cripto	Companhias que alavancas tecnologias de blockchain para serviços financeiros
Regtech	Software de audiotira, riscos e compliance regulatório
Finanças pessoais	Ferramentas para administras contas
Pagamentos	Processos de pagamentos, desenvolvedores de cartões e ferramentas de subscrição para faturamento
Seguros	Companhias que vendes seguros de maneira digital ou oferecem análises de dados para seguros
Mercado de capitais	Vendas e trading, análises e ferrametas para instituições financeiras
Wealth management	Ferramentas analíticas e plataformas de investimentos e weath management
Transferências	Transferências internacionais de dinheiro
Real Estate	Financiamentos, digitalização e plataformas financeiras

Fonte: Adaptado CB Insights (2019)

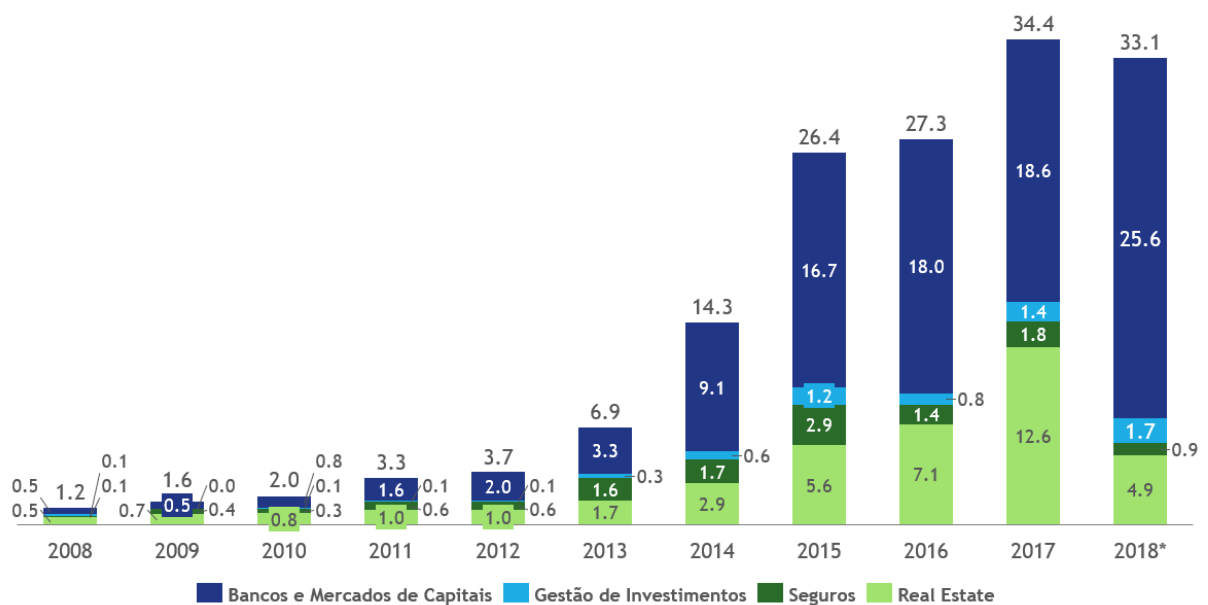
O relatório elaborado pela Deloitte (2018) mostra a evolução ao largo de 2008 e 2018 do número de novas companhias de *fintechs* criadas em cada um desses anos, conforme ilustra a Figura 10. Neste gráfico é possível identificar algumas tendências como: (i) o *boom* de novas companhias entre os anos de 2012 e 2014, principalmente no segmento de Bancos e Mercados de Capitais e Real Estate; (ii) a recente e abrupta queda no número de novas *fintech*. Sabe-se que até a data existem mais de 4000 *fintechs* em todo o mundo.

Figura 10 – Número de lançamentos de *fintechs* (2008 e 2018*)

Fonte: Adaptado Deloitte Center for Financial Services analysis (2018)

Apesar dessa diminuição substancial de lançamentos de *fintechs*, a quantidade de capital investido permanece alta, como mostra a Figura 11, o que demonstra que o dinheiro agora está fluindo para rodadas de financiamentos posteriores.

Figura 11 – Investimento anual em fintechs por setor (2008-2018*)

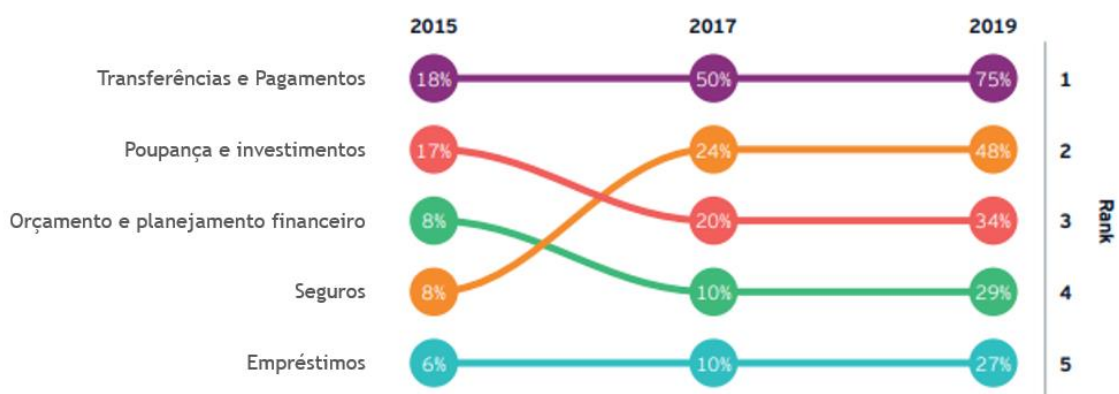


Fonte: Adaptado Deloitte Center for Financial Services analysis (2018)

Além destes números absolutos, é importante analisar como tem sido a adesão de clientes a essas empresas. De acordo com o estudo *Global FinTech Adoption Index 2019* realizado pela Ernest Young, a adoção de serviços *fintech* entre a população digitalmente ativa evoluiu de 16% em 2015 para 64% em 2019. Os principais motivos que levam os clientes a aderir ao serviço são as taxas e tarifas mais atrativas oferecidas pelas empresas de tecnologia.

O estudo define cinco grandes categorias para os serviços de *fintechs*, que são: transferência de dinheiros e pagamentos; poupança e investimentos; orçamento e planejamento financeiro; seguros; e empréstimos. A Figura 12 abaixo mostra a evolução da adesão dos clientes em cada uma dessas categorias. Os principais pontos de destaque são o crescimento de 18% para 75% de adesão da categoria de transferência e pagamentos entre os anos 2015 e 2019 e a evolução de quarta colocação de Seguros para categoria com segunda maior adesão entre os clientes, também no mesmo período.

Figura 12 – Taxa de adoção de diferentes categorias de *fintechs* (2015-2019)



Fonte: Adaptado Ernest Young (2019)

Quando analisado o grupo de pequenas e médias empresas (PMEs), o estudo levantou que o percentual global de adesão à serviços de *fintechs* é de 25%. Ou seja, de acordo com a metodologia da pesquisa, nos últimos seis meses uma em cada quatro PME em todo mundo utilizou serviços fornecidos por uma *fintech* em todas as quatro categorias: bancos e pagamentos (*banking and payments*), gerenciamento financeiro (*financial management*), financiamento (*financing*) e Seguro (*insurance*). Esse número é ainda maior quando analisado o mercado chinês, que atingiu um percentual de adoção de 61% entre suas PMEs. Dentre os

motivos de escolha por uma *fintech*, as PMEs elencam três pontos: a variedade de funcionalidades e recursos oferecidos; a disponibilidade de serviços 24 horas por dia, sete dias por semana; e a facilidade na instalação, configuração e uso do serviço.

3.1.1 Na América Latina

Nos últimos anos, a América Latina aderiu à revolução mundial de *fintech*, criando ecossistemas de inovação e empreendedorismo que permitem o desenvolvimento de novas *startups* tecnológicas que oferecem produtos e serviços financeiros altamente inovadores. Há muitos estudos que refletem o entusiasmo demonstrado nos últimos anos pelo setor de *fintech* na região, como o Trend Watch (2017), da LAVCA, que mostrou que o setor de *fintech* representa 25% dos investimentos de venture capital em tecnologia da informação (TI) (BID; FINNOVISTA, 2018).

As startups de *fintech* na América Latina oferecem inúmeras soluções em diferentes segmentos de negócios. As 1.166 *fintechs* identificadas estavam distribuídas em 11 segmentos, dos quais três posicionam-se como mais representativos em termos de quantidade de empresas, já que, somados, representam 58% do total de empresas identificadas: pagamentos e remessas, com 285 startups, ou 24% do total; empréstimos, com 208 startups, ou 18%; e gestão financeira empresarial, com 181 startups, ou 15% do total.

Em grande medida, o tamanho desses três segmentos é explicado pela massificação dos dispositivos móveis na região, pelas altas taxas de população mal atendida e/ou excluída do sistema financeiro formal, bem como pelas limitações ou ineficiências de oferta por parte dos atores financeiros tradicionais. A forte presença de soluções móveis para pagamentos e remessas se deve, em grande parte, à alta penetração de smartphones na região que, em 2017, atingiu 67% da população (GSMA, 2018) e aos altos índices de exclusão, pois estima-se que 45% dos adultos da região ainda estejam excluídos dos serviços financeiros formais por não terem conta bancária (BANCO MUNDIAL, 2017).

Por outro lado, a oferta limitada de crédito, que implica em custos de acesso e taxas de juros elevados nos serviços financeiros tradicionais, criou uma oportunidade que levou ao surgimento de inúmeros novos modelos de negócios proporcionando soluções de financiamento mais eficientes e menos onerosas (BID; FINNOVISTA, 2018).

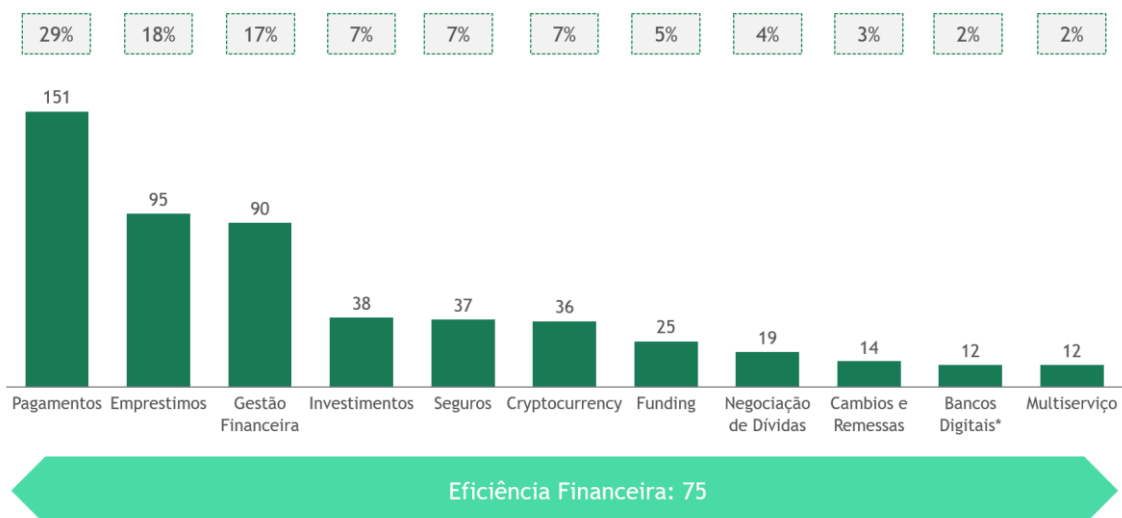
Finalmente, a oferta de soluções de gestão de finanças empresariais reflete uma grande oportunidade na região, devido à importância do setor de pequenas e médias empresas (PMEs), que representa aproximadamente 90% das empresas da América Latina e do Caribe, cujo desafio é digitalizar-se progressivamente. Diante disso, existe grande necessidade no mercado de ferramentas que ajudem as empresas a melhorar a gestão de seus recursos e a fazer a transição para a digitalização de suas finanças (BID; FINNOVISTA, 2018).

3.1.2 No Brasil

De acordo com a 8ª edição do Radar Fintechlab (2019), apresentada na CIAB FEBRABAN 2019, o volume de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil chegou a 604 em junho de 2019, um salto de 33% em relação ao ano anterior. O trabalho considera como *fintechs* as empresas ou iniciativas que trazem modelos de negócios em serviços financeiros e são escaláveis principalmente através de tecnologia. Já as iniciativas classificadas como de eficiência financeira são organizações que atuam por meio de soluções de prevenção à fraude, biometria, *blockchain*, *analytics*, além de outras tecnologias e serviços que apoiam e trazem maior agilidade e praticidade ao mercado financeiro.

O Figura 13 a seguir ilustra a quebra das modalidades de *fintechs* no mercado brasileiro e suas respectivas representatividades.

Figura 13 – Segmentação de fintechs no mercado brasileiro



Fonte: Adaptado de Radar Fintechlab Brasil (2019)

Como observado no gráfico acima, as modalidades de Pagamentos, Empréstimos e Gestão Financeira são as mais representativas na questão de volume de empresas, seguindo o mesmo padrão da América Latina, e apresentam-se como fortes concorrentes aos grandes bancos por oferecerem serviços específicos aos clientes.

Outro merecido destaque é para a modalidade de Bancos Digitais, que apesar do pequeno número de representantes (2%) frente às outras modalidades apresentadas, teve um aumento representativo de 50% no último ano, passando de 8 players para 12. Compõem esse grupo empresas que estão se mostrando concorrentes diretos dos bancos tradicionais como Nubank, Neon, C6 Bank, Banco Inter e Banco Original.

Segundo Fábio Gonzalez e Marcelo Braschi, cofundadores do Fintechlab, esse avanço no número de empresas no setor é reflexo de três eventos:

i) apoio de autoridades regulatórias, que ao avançar no desenvolvimento de normas e procedimentos, garante maior segurança jurídica às empresas e estimula a competição no sistema financeiro;

ii) investidores cada vez mais enxergando o potencial das *fintechs* em explorar as ineficiências do sistema financeiro e, com isso, entregar lucratividade com uma margem de risco saudável.

iii) o próprio consumidor, usuário dos serviços oferecidos pelas iniciativas de tecnologia financeira, que já começa a se sentir mais seguro em trabalhar com essas marcas novas, o que fortalece a posição das *fintechs* na concorrência com as instituições tradicionais.

De acordo com a pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e o SEBRAE (2020), cerca de 46% dos consumidores respondentes utilizaram ou vêm utilizando contas bancárias digitais nos últimos 12 meses, principalmente para pagamento de contas (15,9%), a verificação de saldo/extrato (13,8%), o saque de dinheiro (11,0%), a realização de pagamento com cartão de débito (11,0%), e a transferência de dinheiro (10,7%). O estudo também apontou que oito e cada dez entrevistados (cerca de 77%) pertence às classes C, D ou E.

Além disso, com base na Pesquisa *Fintechs* de Crédito 2019, um estudo realizado pela Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD) e a PwC (2019) junto a 43 *fintechs* de créditos brasileiras, pode-se levantar algumas questões adicionais. A primeira delas é que, apesar da proposta de acesso ao crédito mais facilitado e de mais baixo custo, atualmente apenas 7% da carteira de cliente das empresas entrevistadas não possuem acesso ao sistema bancário

tradicional. A segunda é que, no Brasil, de acordo com o estudo do Instituto Locomotiva, cerca de um terço da população adulta não é atendida pelo sistema bancário tradicional e não tem acesso a crédito, o que corresponde a aproximadamente 45 milhões de pessoas que movimentam R\$ 800 bilhões por ano. Desse modo, tem-se nítido a existência de um mercado ainda inexplorado tanto pelas *fintechs* de crédito quanto pelos grandes bancos varejistas.

3.2 Modificação no comportamento do cliente

O comportamento dos consumidores representa uma relevante influência no processo de transformação do setor bancário e financeiro. Conforme apresentado anteriormente, a penetração e popularização dos *smartphones*, bem como a melhoria na oferta de rede de dados móveis, possibilitaram ao mercado o desenvolvimento de novas plataformas e o aumento dos acessos dos clientes à essas plataformas.

Dessa forma, com o digital cada vez mais difundido, o consumidor brasileiro tem optado cada vez mais por realizar operações com movimentação financeira por meio dos canais digitais, devido principalmente a fatores como facilidade de uso e confiança nas plataformas desenvolvidas (FEBRABAN, 2019).

Um estudo realizado pela Accenture (2019) reforça esses pontos exposto pela FEBRABAN, após mapear cinco tendências dos consumidores que apresentam implicações diretas para o setor bancário, sendo elas:

- 1) **Apetite de proposições integradas que atendam suas necessidades principais:** A pesquisa revelou que cerca de 50% dos consumidores esperam que os provedores financeiros ofereçam propostas às necessidades básicas e não apenas serviços financeiros tradicionais. Essas proposições geralmente se concentram em necessidades específicas do consumidor, como por exemplo uma proposta completa de mobilidade para compradores de carros, integrando diferentes opções produtos e serviços que dão suporte à jornada de mobilidade, como financiamento da compra, suporte ao aluguel ou revenda, contratação de seguro e serviços de manutenção.
- 2) **Uma experiência cada vez mais personalizada:** um em cada dois consumidores gostaria de ter experiência financeira mais personalizada, como ofertas de produtos,

alertas e orientações de como administrar melhor seu dinheiro, baseada em seus padrões de consumo.

3) Compartilhamento de dados em troca de benefícios: Consumidores estão cada vez mais dispostos a compartilhar seus dados: mais de 75% dos respondentes diz concordar em compartilhar seus dados desde que, em troca, eles recebam melhores orientações financeiras, propostas de produtos e serviços personalizadas e a preços mais atrativos. Entretanto, a pesquisa também levantou que questões e problemas com segurança de dados fornecidos é uma das principais razões que levam um consumidor a trocar de banco.

4) Integração entre canais físicos e digitais: Mais da metade de todos os respondentes expressaram interesse por uma experiência omnichannel que o permita transitar entre os canais físicos e digitais e a considera como um importante diferencial competitivo para os bancos. Entretanto, nem todos os consumidores se dizem satisfeitos com sua experiência nos canais: a interação digital com alguns bancos chega a ser menos satisfatória do que sua experiência digital com empresas de outros setores. Isso deve ser tomado como um alerta para os serviços financeiros tradicionais, dado que dizem que confiariam em empresas de tecnologia como, Apple e Google, para cuidar de seu bem-estar financeiro a longo prazo.

5) Confiança é alta e segue crescendo: comparado a 2018, hoje os consumidores apresentam ter ainda mais confiança nos bancos. Entretanto, é necessário que essa confiança se mantenha, através de medidas de segurança robustas ao mesmo tempo que fornecem mais valor agregado e serviços personalizados.

Além disso, após a análise das respostas, a Accenture pôde dividir o público respondente em 4 personas diferentes, criadas com base em como os consumidores enxergam e se relacionam com os bancos. As quatro personas definidas e suas respectivas características são:

- **Pioneiros (*Pioneers*):** características como tomadores de riscos, adeptos à tecnologia e famintos por inovação compõem esse grupo. Grupo mais jovem, sendo

50% composto por pessoas entre 18 e 34 anos. Eles tendem a engajar com provedores financeiros através de dispositivos móveis e cerca de 80% tem interesse por proposições integradas de provedores financeiros e não financeiros. Apesar de confiar nos serviços financeiros digitais, trata-se do grupo de personas menos leal: um terço do grupo realizou mudança de banco no último ano.

- **Pragmáticos (*Pragmatists*):** grupo mais diverso quanto a idade e localidade geográfica e 77% diz não ter um canal de relacionamento de preferência, desde que consiga ter sua necessidade atendida. Entretanto, mais de 75% dizem ter tido experiências positivas em suas agências bancárias e confiam na consultoria fornecida nas agências referente a empréstimos e financiamentos. Por fim, 79% se diz atento e cauteloso quando a divulgação de seus dados pessoais.
- **Céticos (*Skeptics*):** esse grupo é composto por pessoas mais avessas ao risco e atualmente descontente com os serviços recebidos (55%). Além disso, é o grupo que menos confia seus dados aos bancos e que menos confia no uso da tecnologia para esses serviços.
- **Tradicionalistas (*Traditionalists*):** grupo majoritariamente composto por pessoas acima de 55 anos (66%). Valorizam contato humano, como gerentes e consultores que demonstram instrução sobre produtos e serviço. Mais de 75% nunca acessou sua conta bancária pelo celular ou *internet banking*. Demonstra pouco interesse em inovações de produtos, serviços e canais e tendem a não confiar em tecnologia.

No mercado global, 33% dos clientes se enquadram como persona dos céticos enquanto os demais três grupos possuem sua representatividade bem distribuída: pioneiros e pragmáticos com 23% cada e tradicionalistas representando 21% do total. Entretanto, quando verificamos o mercado brasileiro, nota-se duas grandes diferenças em relação à média global: (i) 36% dos nossos consumidores pertencem ao grupo de Peneiros, sendo esta a segunda persona mais presente no país, logo atrás dos céticos com 37%; (ii) temos um baixíssimo percentual de tradicionalista, 4%, comparada à média mundial de 21% e aos países desenvolvidos como Estados Unidos (35%) e Alemanha (52%).

Tabela 3 – Perfil do consumidor global: personas por região e mercado

	Pioneiros	Pragmáticos	Céticos	Tradicionalistas
Mundo	23%	23%	33%	21%
América do Norte				
Canadá	11%	26%	23%	40%
Estados Unidos	21%	28%	16%	35%
Europa				
Belgica	6%	23%	30%	41%
Finlândia	4%	28%	34%	34%
França	8%	18%	34%	40%
Alemanhã	5%	23%	20%	52%
Itália	12%	22%	41%	25%
Holanda	7%	25%	27%	41%
Espanha	17%	26%	40%	17%
Reino Unido	16%	24%	23%	37%
América Latina				
Argentina	20%	30%	41%	9%
Brasil	36%	23%	37%	4%
Chile	30%	33%	31%	6%

Fonte: Adaptado Accenture (2019)

Esses números reforçam ainda mais duas oportunidades que as instituições financeiras têm pela frente: (i) alto número de potenciais consumidores pioneiros, que estão em busca de novos produtos e serviços facilitados pela tecnologia; (ii) um universo de clientes que ainda podem ter sua confiança e lealdade conquistada, a partir de melhores produtos, serviços e experiências: os céticos.

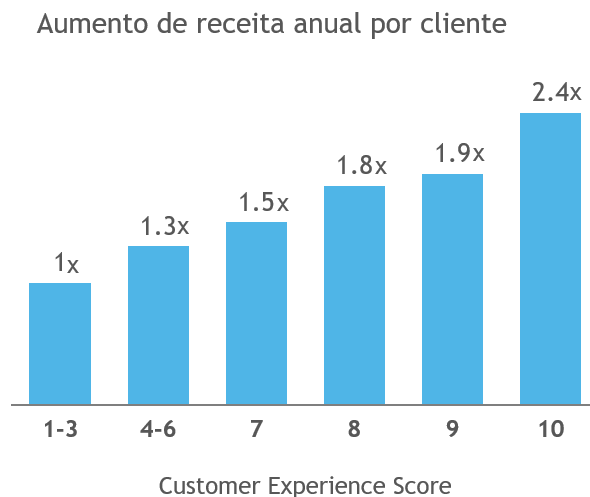
Além disso, embora a pesquisa mostre que alguns grupos de personas, como os pioneiros, preferem se relacionar com seus bancos via canais *on-line*, todos os outros consumidores ainda valorizam o suporte presencial ao realizar determinadas atividades. Para atender às necessidades desses grupos efetivamente, os provedores bancários devem transformá-las em oportunidades e oferecer um serviço multicanal que permite que os consumidores entrem em contato com eles da maneira mais conveniente. Ou seja, o objetivo seria proporcionar uma experiência coerente para cada cliente, oferecendo produtos e serviços personalizados de acordo com o perfil do cliente.

De acordo com o relatório da Harvard Business Review Analytic Services (2017), organizações que realizaram uma transformação centrada na experiência do cliente passaram a superar seus rivais e enxergar maiores crescimentos de receitas do que os concorrentes.

Kriss (2014) explorou em seu estudo os caminhos para quantificar o impacto de boas e ruins experiências de clientes. Para isso ele teve acesso aos dados de receita e experiência de clientes de dois negócios globais de mais de \$1 bilhão: um negócio baseado em transações e outro baseado em número de inscritos. Com estes dados, foi estudado o efeito da experiência nos gastos futuros dos clientes e foi possível chegar em uma conclusão para cada um dos negócios.

Para o modelo de negócios baseado em transações – aqueles em que o cliente realiza recorrentemente a compra de um produto ou a utilização de um serviço – identificou-se que consumidores que tiveram melhores experiências passadas (Score 10) gastaram 140% mais do que os consumidores que tiveram uma experiência ruim (Score 1 a 3), conforme ilustra a Figura 14 abaixo.

Figura 14 – Aumento anual de receita com base na nota de experiência do cliente



Fonte: Adaptado Harvard Business Review (2017)

Já para o modelo de negócios baseado em número de membros, o autor encontrou dois resultados: um cliente-membro que teve experiências ruins tem apenas 43% de chances de permanecer como membro inscrito no negócio; enquanto um cliente que teve melhores

experiências apresenta 74% de probabilidade de permanecer como membro por pelo menos mais um ano. Além disso, o estudo mostrou que clientes com piores experiências tendem a permanecer apenas um ano como membro, enquanto os membros que conferiram maiores notas tendem a permanecer na empresa por mais seis anos (Figura 15).

Figura 15 – Predição de anos total de filiação (membership) baseado na experiência



Fonte: Adaptado Harvard Business Review (2017)

Além disso, no relatório elaborado pela Forrester (2017) “*Drive Revenue With Great Customer Experience 2017*”, foram estudadas as conexões entre a qualidade da experiência do cliente com o crescimento da receita dentro de treze diferentes indústrias. O estudo utiliza como base o conceito de *CX Index*, ou seja, um índice desenvolvido pela Forrester que mede a qualidade da experiência do cliente para cada indústria. Para a indústria de bancos tradicionais, por exemplo, verificou-se que a receita da empresa aumenta progressivamente à medida que se obtém maiores pontuações do índice CX.

3.3 O cenário brasileiro no setor bancário

Esta seção se concentrará na exposição de como o setor bancário tem provido mudanças nos últimos anos. Sabe-se que inovar sem pôr em risco sua estrutura complexa e regulamentada

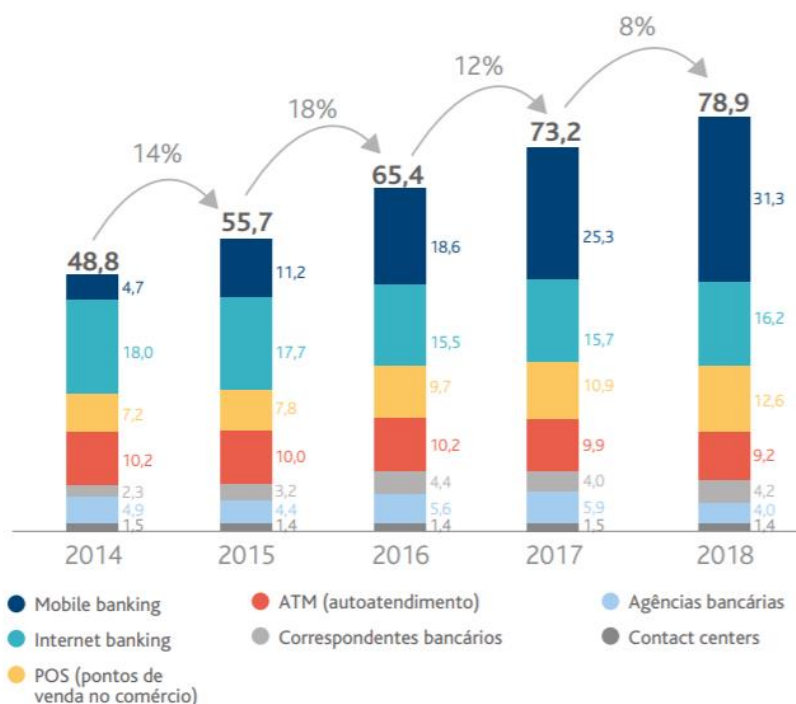
é um desafio que as instituições financeiras estão abraçando através da inserção da tecnologia em seus processos como fim de estreitar sua relação com seus clientes.

3.3.1 Evolução tecnológica

De acordo o relatório desenvolvido pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) em parceria com a Deloitte (2019), os bancos registraram, pelo segundo ano consecutivo, aumento nos investimentos e despesas direcionados à tecnologia. Em 2018, as instituições financeiras aplicaram R\$ 19,6 bilhões em tecnologias para melhor atender as novas demandas dos clientes, um crescimento de 3% em relação ao ano anterior. As despesas, por sua vez, subiram de R\$ 13,2 bilhões para R\$ 13,9 bilhões, como reflexo dos impasses da economia do país no ciclo.

Desse modo, os canais digitais têm apresentado evoluções em praticidade, conveniência e segurança. Como resposta, apesar do aumento tímido de 8% no número de transações bancárias entre 2017 e 2018, percebe-se um salto no número de operações via mobile banking de 24%, neste mesmo período (Figura 16).

Figura 16 – Evolução das transações bancárias por canal (em Bilhões de transações)

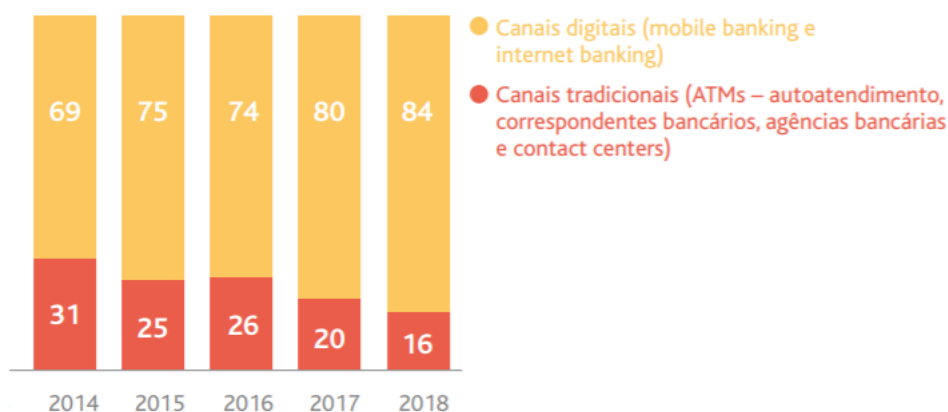


Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2019)

Ainda dentro do universo *Mobile Banking*, sabe-se que o número de transações com movimentação financeira também cresceu cerca de 80% em 2018 em relação a 2017. Incluindo transações como pagamentos de contas, transferências (incluindo DOC e TED), investimentos e aplicações. Isso se deve também à comodidade de efetuar transações por meio do celular, quando ao investimento em segurança revertida em confiança do cliente para realizar suas transações (FEBRABAN; DELOITTE, 2019).

Já quando falamos de transações sem movimentação financeira, como consulta de saldo ou solicitação de extrato, os canais digitais também vêm ampliando ano a ano a sua participação em relação aos demais canais como ATMs, correspondentes bancários e agências bancárias. O crescimento registrado no número de transações sem movimentação financeira realizadas via canais digitais foi de 4,9 bilhões – aproximadamente 4% – enquanto as operações desse tipo nos canais tradicionais caíram 1,4 bilhão (FEBRABAN; DELOITTE, 2019).

Figura 17 – Composição das transações sem movimentação financeira por canal (%)



Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2019)

Apesar da redução do número de transações em canais tradicionais, o atendimento em agências e postos de atendimento bancários (PABs) continua importante, principalmente porque são canais onde clientes ainda realizam contratações de crédito, depósitos, investimentos e aplicações. Desse modo, percebe-se que as agências bancárias têm, aos poucos, passado a ter um papel mais consultivo: o cliente procura a agência para encontrar uma assessoria de confiança para a gestão de seu patrimônio, enquanto as operações do dia a dia são feitas preferencialmente pelos canais digitais (FEBRABAN; DELOITTE, 2019).

De acordo com dados do Banco Central do Brasil, em 2018, o número total de agências foi de 21,6 mil, mantendo-se praticamente estável em relação aos 21,8 mil de 2017. Em relação a distribuição das agências pelo país, não foi notada nenhuma mudança, de modo que mais da metade dos estabelecimentos continuam concentrados na região Sudeste (FEBRABAN; DELOITTE, 2019).

Em relação aos ATMs, todos os tipos de operações – com exceção dos saques – registraram queda no referido período. Esse movimento, combinado aos crescentes número de transferências bancárias e de pagamentos realizados pelos canais digitais, ilustra uma forte tendência de digitalização do pagamento de serviços e produtos (FEBRABAN; DELOITTE, 2019).

A Tabela 4 a seguir exibi a evolução das transações nos canais Agências e ATM.

Tabela 4 – Evolução das transações com e sem movimentação financeira (número)

	AGÊNCIAS E PABs			ATMs		
	2017	2018	Variação (%)	2017	2018	Variação (%)
Pagamentos de contas	587 milhões	468 milhões	-20%	841 milhões	780 milhões	-7%
Transferências/DOCs/TEDs	54 milhões	53 milhões	-1%	223 milhões	213 milhões	-4%
Contratações de crédito	30 milhões	36 milhões	19%	77 milhões	63 milhões	-18%
Investimentos/Aplicações	26 milhões	31 milhões	19%	43 milhões	10 milhões	-77%
Pesquisa de saldo	1,7 bilhão	1,3 bilhão	-26%	3,5 bilhões	3,0 bilhões	-13%
Depósitos	416 milhões	443 milhões	7%	762 milhões	735 milhões	-3%
Saques	584 milhões	367 milhões	-37%	2,4 bilhões	2,5 bilhões	4%

Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2019)

Além disso, em 2018 foram abertas por meio do celular cerca de 2,5 milhões de contas, um aumento correspondente a 56% em relação ao ano anterior. Esse crescimento significativo é reflexo da preocupação dos bancos em facilitar o acesso dos consumidores aos serviços bancários, principalmente para fazer frente às contas digitais comercializadas pelas *fintechs*. Desse modo, essa tendência de abertura de contas reforça ainda mais a figura do gerente ou do atendente na agência como mais consultiva e voltada a serviços de maior complexidade. Importante pontuar que, a Resolução N° 3.919/10 do Banco Central do Brasil garante a gratuidade das contas operadas exclusivamente por meios digitais, uma tendência inevitável no presente contexto competitivo de mercado (FEBRABAN; DELOITTE, 2019).

Apesar do avanço das *fintechs*, o estudo da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) junto ao SEBRAE (2020) encontrou que esse avanço não implicou no fim do relacionamentos dos consumidores com os bancos tradicionais, e sim em uma conveniência entre os dois serviços, de modo que 83,4% dos entrevistados que possuem contas em bancos digitais afirmam possuir também contas em bancos tradicionais. Dentre os motivos que os levam a manter a relação com os bancos tradicionais destacam-se: (i) o fato de ter uma conta antiga torna mais fácil obter crédito se for preciso (37,6%); (ii) ter a possibilidade de um atendimento presencial quando necessário (33,4%); (iii) o banco digital ainda trata-se de uma novidade do setor e ainda não é possível ter total certeza quanto a sua segurança (28,5%).

3.3.2 *Open banking*

Os bancos públicos e privados são instituições do Sistema Financeiro Nacional e regulamentadas pelas pela Lei nº 4595/64 e submetidos às normas definidas pelo Banco Central (BCB) e pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Ao longo dos anos estes órgãos vêm definindo normas de forma aumentar a competição no setor, melhorando a eficiências e a oferta de produtos para o cliente, consumidor final. O maior e mais recente exemplo deste fenômeno é o projeto de regulamentação do *Open Banking* pelo Banco Central.

O *Open Banking* consiste em um projeto em que os dados dos clientes das instituições financeiras, atualmente apenas sob posse delas, serão compartilhados com as demais empresas do setor e fora dele, como *fintechs* e as *bigtechs* (*Amazon, Facebook, Google*), mediante permissão dos próprios clientes. Isso será viabilizado por meio de interfaces de programação de aplicativos ou APIs (*Application Programming Interface*), as quais permitem que o software de uma empresa acesse as informações de outra.

Dessa forma, o conceito do projeto se baseia no princípio de que o consumidor é o real dono de seus próprios dados e não mais os bancos. Assim, abrindo suas informações para todos os *players*, os consumidores poderão procurar produtos e serviços de outras instituições que tragam mais vantagens e conveniência para ele, como por exemplo a centralização em um único aplicativo para organizar sua vida financeira.

Importante reforçar que os clientes contam com as garantias da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), o que significa que seus dados não ficarão expostos para todas as organizações que participam do *Open Banking*, porém poderão ser acessados por meio de uma

solicitação, em que as empresas listam as informações que julgam necessitar para desenvolver e sustentar a oferta de um produto ou serviço.

Assim, regulamentando no começo de maior pelo CMV e BCB, o *Open Banking* terá sua implementação iniciada no final de novembro ainda deste ano, estendendo-se até o final de outubro de 2021, e estará dividida em quatro fases:

- **Fase I:** liberação de acesso ao público de dados e informações detalhadas referentes aos canais de atendimento, produtos e serviços das instituições financeiras participantes do open banking com contas de depósito à vista ou de poupança, contas de pagamento ou operações de crédito;
- **Fase II:** compartilhamento entre instituições participantes de informações de cadastro de clientes (identificação), bem como compartilhamento de dados de transações dos clientes (qualificação) acerca dos produtos e serviços relacionados na Fase I;
- **Fase III:** compartilhamento de dados transacionais de clientes, como transação de pagamento, entre instituições participantes, bem como compartilhamento do serviço de encaminhamento de proposta de operação crédito entre instituições financeiras e correspondentes no País eventualmente contratados para essa finalidade; e
- **Fase IV:** expansão do escopo de dados para abranger, entre outros, operações de câmbio, investimentos, seguros e previdência complementar aberta, tanto no que diz respeito aos dados acessíveis ao público quanto aos dados de transações compartilhados entre instituições participantes.

Acredita-se que o *Open Banking* por si só não acabará com o sistema bancário tradicional, entretanto, é inegável que ele fornecerá aos clientes um maior poder de barganha, facilitando sua mudança de banco ou escolhas de produtos, resultando no aumento da concorrência entre os concorrentes tradicionais e os novos entrantes como as gigantes de tecnologia e as *fintechs*.

3.4 Covid-19 e seus impactos

Esta seção se concentrará na análise dos impactos do COVID-19 na saúde, na economia e no Sistema Financeiro Brasileiro.

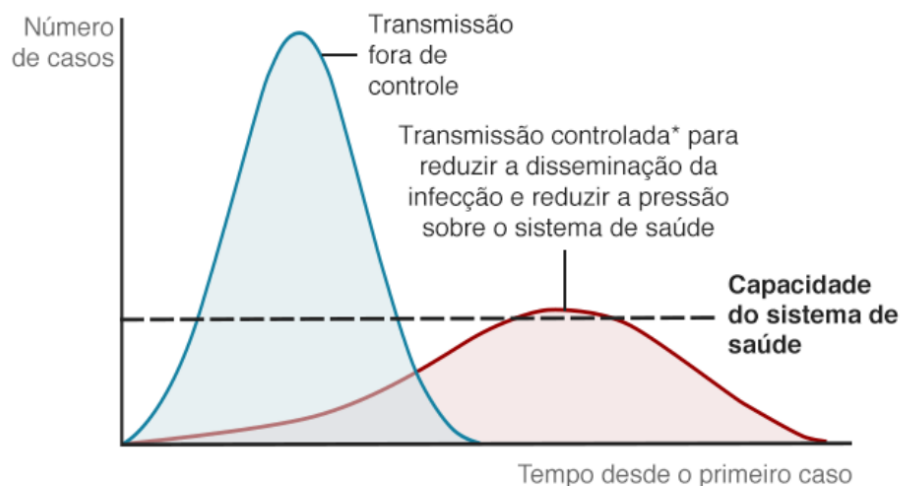
3.4.1 Na saúde e Economia – uma visão geral

Diante da alta transmissibilidade do COVID-19 e a ausência de uma vacina nos próximos 12 a 18 meses, países do mundo todo, inclusive o Brasil, estão enfrentando não só uma crise de curto prazo, mas também um desafio contínuo de proteger a saúde de sua população ao mesmo tempo que se tenta preservar a economia (LESSER, 2020).

Os governos estão se unindo para encontrar soluções para limitar as perdas humanas, sociais e econômicas. Muitos países tomaram medidas para impedir a transmissão restringindo as viagens, fechando escolas e empresas e ordenando que milhões de cidadãos fiquem em casa (BCG, 2020b).

Isolamentos têm sido adotados para desacelerar a disseminação do vírus, para que o número de casos se distribua ao longo do tempo em vez de ocorrer em picos logo no começo dos primeiros casos. É o que os especialistas chamam de “achatar a curva” de disseminação, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 18 – Curva de evolução da epidemia



Fonte: BBC (2020)

O gráfico da Figura 19 apresenta dois cenários: i) transmissão com curva acentuada, causada pelo pico acelerado de infecções; ii) transmissão com curva achatada, com casos distribuídos ao longo do tempo.

O grande problema do cenário de curva acentuada está na sobrecarga proporcionada sobre os sistemas de saúde e o possível colapso na capacidade de atendimento. Foi o que aconteceu na região da Lombardia, na Itália, em março de 2020, em que hospitais afirmavam não contar com leitos disponíveis devido ao pico de contaminação. Além disso, este quadro também leva à sobrecarga dos profissionais de saúde e a sua consequente infecção pelo vírus, e pode levar também a uma maior taxa de mortalidade, porque pacientes (seja os infectados pelo vírus, seja com outro problema de saúde) passam a enfrentar mais barreiras para obter o tratamento de saúde adequado (BBC, 2020).

Além da preocupação imediata sobre o impacto real na vida humana, há o temor sobre a grave recessão econômica resultante dos *lockdowns* e distanciamento sociais em batalha contra a disseminação do novo Coronavírus. Esta recessão tem sido caracterizada pelo aumento do desemprego, fechamento de empresas, falências corporativas, inadimplência, queda nos preços de ativos e volatilidade do mercado e vulnerabilidades do sistema financeiro. Na Europa e nos Estados Unidos, os *lockdowns* necessários da população devem levar ao maior declínio trimestral da atividade econômica desde 1933 (MCKINSEY, 2020).

A McKinsey (2020) estima que 40% a 50% dos gastos discricionários, ou seja, gastos não essenciais do consumidor podem não ocorrer durante a pandemia. Sabe-se que em recessões é normal ocorrer uma redução do hábito de compra do consumidor - inclusive de produtos cuja compra pode ser facilmente adiada como carros e eletrodomésticos – e o aumento de economias pessoais. Entretanto, o diferencial da pandemia do coronavírus é que as pessoas estão eliminando também gastos como restaurantes, viagens e outros serviços que normalmente diminuem durante crises, mas não chegam a zero como está acontecendo no contexto atual. Uma queda de 40% a 50% nos gastos não essenciais traduz-se em uma redução de 10% no PIB, aproximadamente.

De acordo com uma análise realizada pelo BCG (2020c) com base nos dados do Banco Mundial, o Brasil vivenciou dois cenários distintos no período de 2009 a 2018. Considerando os anos de 2009 a 2014, o país apresentou um crescimento médio do PIB de 3,2%, ficando atrás apenas de cinco outras economias do G20. Nesta época, portanto, o aumento dos números de empréstimos e depósitos foram favorecidos. Entretanto, no período seguinte, o país apresentou

a pior performance econômica do grupo, totalizando uma taxa de crescimento negativa do PIB de -0,9%.

Em complemento, de acordo com o relatório FOCUS do BACEN, no começo de 2020 o PIB brasileiro era de 2,2%. Porém, com o estopim da pandemia da COVID-19, a situação foi rapidamente agravada, e o PIB apresentou drásticas quedas, chegando a taxa negativa de -1,8% no começo de abril e atingindo a marca ainda mais negativa de -6,25% no final de maio.

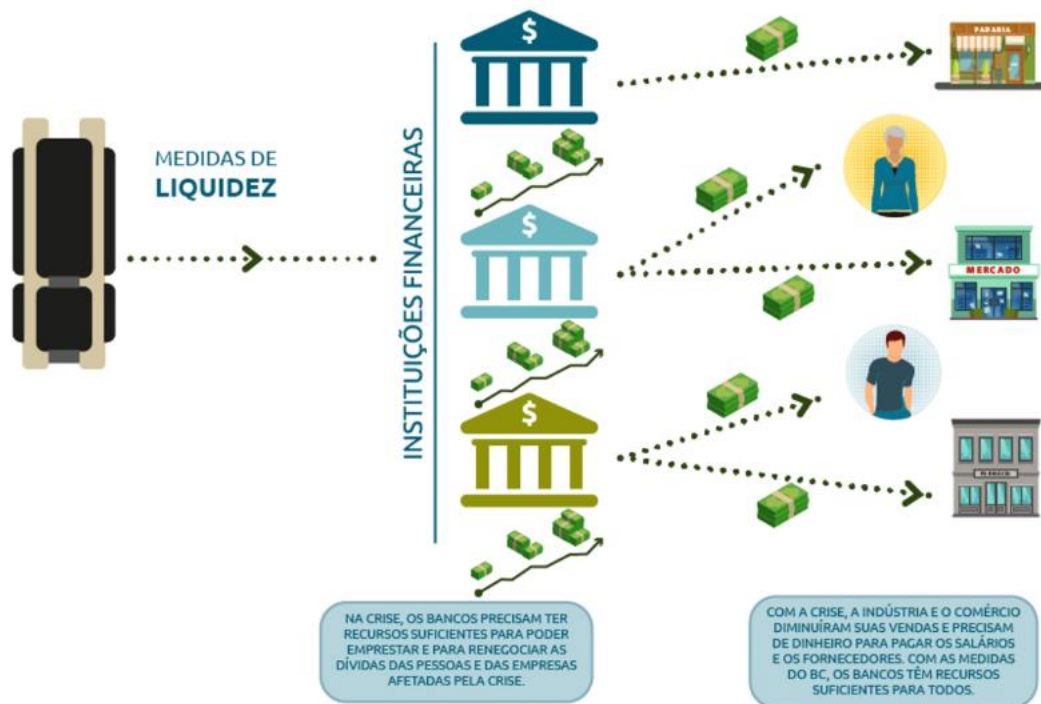
Esta abrupta queda é resultado do severo impacto da doença na atividade econômica do país. À medida que a realidade do isolamento foi implantada e persiste, empresas têm enfrentado o encerramento de suas operações ou operado parcialmente, o que gerou sérios problemas de liquidez em diversas companhias de diversos setores. A ausência de liquidez resulta, portanto, no aumento do desemprego, suspensão de contratos ou corte de jornadas, reduzindo a renda das famílias e a diminuição do consumo brasileiro. Por fim, com a queda no consumo, a produção industrial também é obrigada a seguir o mesmo padrão, adiando investimentos e projetos de ampliação de suas operações que poderiam gerar mais empregos.

3.4.2 No Sistema Financeiro Brasileiro

Considerando o contexto de COVID-19 no Brasil, é muito importante também analisar como a doença tem impactado o setor financeiro do país. Os impactos podem ser caracterizados como de curto prazo, como os impactos na liquidez do sistema e nas operações bancárias, e de médio e longo prazo, como emergência de um novo padrão de necessidades e comportamento dos clientes e aumento do risco com perdas com as linhas de crédito. No primeiro momento será realizada uma discussão sobre o curto prazo e depois será discutido os impactos de médio-longo prazo.

No início da crise causada pelo COVID-19, o Banco Central do Brasil – Bacen (2020) teve como principal objetivo manter a funcionalidade dos mercados financeiros, pois quando esses não funcionam de forma adequada, a economia mais uma vez é fortemente afetada. Para isso, o Bacen adotou uma série de medidas para assegurar o bom nível de liquidez para o Sistema Financeiro Nacional e para proporcionar fluidez ao canal de crédito, principalmente para clientes pessoa física e PME.

Figura 19 – Medidas de liquidez tomadas pelo Bacen



Fonte: Bacen (2020)

A Figura 19 esquematiza o funcionamento das medidas de liquidez. O objetivo é que os bancos tenham recursos prontamente disponíveis em volume para emprestar e refinanciar dívidas de pessoas e empresas mais afetadas pela crise. Ao todo, as medidas anunciadas até início de abril de 2020 têm o potencial de aplicar a liquidez do sistema financeiro em mais de 1,217 trilhões de reais, equivalentes a 16,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Uma vez endereçado o problema de liquidez, deve-se avaliar também como outras frentes relacionadas às operações bancárias estão sendo impactadas pelo coronavírus.

De acordo com a FEBRABAN (2020), neste momento devemos priorizar a saúde. Por isso, ela e seus bancos associados anunciaram no fim de março de 2020 orientações e medidas para colaborar nos esforços à contenção da disseminação da Pandemia.

No geral, as medidas adotadas são voltadas para o atendimento aos seus clientes sem que eles tenham que sair de casa. A recomendação é que o cliente entre em contato com seu banco pelo telefone, internet banking e aplicativo, e que as transações sejam realizadas via canais digitais. De acordo com Isaac Sidney, vice-presidente da FEBRABAN, atualmente, de cada dez transações, seis são feitas pelos meios digitais. Desse modo, os canais digitais dispensam a

necessidade de comparecimento às agências. Além disso, e os bancos fizeram grandes investimentos em tecnologia nos últimos anos, e dispõem de *call centers* para ajudar os clientes com maior dificuldade no uso dos meios digitais.

Entretanto, por ser considerada um serviço essencial, a atividade bancária não pode ser interrompida. Desse modo, medidas foram adotadas para aqueles que realmente precisam estar no banco presencialmente. Grande parte das agências bancárias permanecem abertas e terão horários especiais para ter um menor fluxo de pessoas e priorizar os que mais precisam de cuidados, como aposentados e pensionistas. Além disso, a higienização das agências bancárias foi rigorosamente reforçada para a segurança dos clientes e colaboradores FEBRABAN (2020).

Além disso, a rede de autoatendimento (ATMs), com seus 170 mil terminais espalhados em todo o país, está à disposição da população para saques e depósitos. Para proteger os clientes, foi intensificada a higienização desses terminais, seguindo a orientação de aperfeiçoar e intensificar os protocolos de higienização das instalações bancárias.

Após reuniões com o sindicato, foram confirmadas medidas dos bancos para proteção, também, dos funcionários. As entidades informaram que milhares de bancários já estão trabalhando em esquema de home office, que os bancos dividiram as equipes que ainda estão atuando presencialmente e definiram locais de trabalho diferenciado para cada grupo de forma a reduzir o número de profissionais concentrados ao mesmo tempo nos locais de trabalho.

Ainda, foram criados protocolos de limpeza das agências e as equipes encarregadas da tarefa foram orientadas a intensificar a higienização, especialmente dos locais com maior contato das pessoas, como maçanetas, balcões, botões de elevadores e superfície dos caixas eletrônicos.

Entretanto, de acordo com a PwC (2020), os bancos também precisam se atentar aos novos comportamentos de seus clientes, pois estes comportamentos serão chave no desenvolvimento de novos produtos e serviços pós crise. Eles precisarão responder a mudanças sociais duradouras, incluindo como os consumidores selecionam preferências de canal, produtos e bancos para suas necessidades financeiras individuais, que provavelmente resultarão da atual crise. Alterações comportamentais podem acelerar a mudança do conceito de agência para longe das transações, para uma operação mais complexa e de alto valor.

4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Este capítulo se concentrará na apresentação e no diagnóstico e análise estratégica do Banco C. Para tal, os procedimentos adotados foram: extensa análise documental de relatórios de relacionamento com investidores, análise de documentos e de entrevistas de imprensa de executivos e entrevistas informais com colaboradores da área de varejo. Além disso, buscou-se analisar documentos oficiais do Banco Central do Brasil e da FEBRABAN e extensivas publicações de consultorias estratégicas sobre o setor no atual contexto.

Para diagnóstico e análise do posicionamento estratégico atual, serão utilizadas as literaturas de análise setorial a partir das 5 Forças de Porter; a apresentação de missão e valores da empresa; o mapeio das estratégias competitivas genéricas e competências essenciais; o levantamento da análise SWOT; e a análise do posicionamento da empresa na Matriz de crescimento de Mercado/Produto. Ao final, serão enunciados os principais problemas levantados com as análises, propostas alternativas de solução para cada um deles e priorizadas para implementação as alternativas mais alinhadas a estratégia da empresa.

4.1 Apresentação da empresa

O Banco C, empresa com 95 anos de história, tem o posto de maior banco brasileiro, de acordo com a plataforma Economática (2019). Além disso, trata-se da marca brasileira mais valiosa (R\$ 33,541 bilhões) segundo o ranking da *Interbrand* (2019), afrente de seus dois principais concorrentes. Ainda, o Banco C é uma companhia global, com presença em 18 países, com foco de operação na América Latina. Conta com mais de 94 mil colaboradores, 4.500 agências e Postos de Atendimento e 46 mil caixas eletrônicos no Brasil e no Exterior. Ao todo, no final de 2019 a empresa possuía mais de 55 milhões de clientes, mais de R\$1,7 trilhão em ativos totais e um ROE de aproximadamente 24%.

A estrutura de negócios da instituição está dividida em três segmentos de atuação: o Banco de Varejo, o Banco de Atacado e as atividades com mercado e corporação. O foco de análise a seguir será dado aos dois primeiros, enquanto o foco de análise do trabalho será apenas no Banco de Varejo.

O banco de varejo oferece produtos e serviços financeiros a uma diversificada base de clientes, correntistas ou não correntistas, englobando clientes de varejo, de alta renda e micro e pequenas empresas. 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 médias e grandes empresas através de sua unidade responsável pelo atendimento a clientes corporativos.

Em seu modelo de negócios, o banco atua em canais físicos e digitais, oferecendo uma gama de produtos e serviços que visam atender sua base diversificada de clientes. Este modelo de negócios contempla três atividades principais: crédito, serviços e seguros. A Tabela 5 detalha os principais componentes de cada uma desses grupos.

Tabela 5 – Oferta completa de produtos e serviços

Crédito	Serviços	Seguros
Pessoal	Conta corrente	Vida
Carões	Cartões e adquirência	Imobiliário
Capital de Giro	Consórcio	Auto
Imobiliário	Corretagem	Odontológico
Microcrédito	Previdência	Cartão protegido
Veículos	Capitalização	Viagem
Rural	Meios de Pagamento	Saúde
Consignado	Mercado de capitais	Celular
Importação/Exportação	Investimento	Garantia
Outros produtos	Outros produtos	Outros produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Devido ao desenvolvimento do mercado, causado principalmente pelo advento das *fintechs*, a empresa está passando por uma nova fase de planejamento estratégico focado principalmente em transformação digital e na satisfação de seus clientes. Além disso, considerando o contexto mais recente, com a eclosão da crise causada pelo novo coronavírus o banco tem uma nova janela de oportunidade para priorizar e explorar imediatamente em seu planejamento estratégico.

4.2 Posicionamento estratégico atual

Realizada a apresentação da empresa, segue-se para a análise setorial e do posicionamento estratégico atual do Banco C, utilizando os conceitos apresentados na revisão de literatura.

4.2.1 Análise setorial

Para diagnosticar o cenário em que a empresa se encontra, decidiu-se aplicar a teoria das Forças de Porter para o setor bancário, utilizando principalmente o levantamento sobre o ambiente realizado na seção anterior. Importante reforçar que essa análise nos permite compreender os principais fatores que afetam a empresa externamente, bem como quão forte são as forças competitivas às quais a empresa está inserida.

4.2.1.1 Ameaças de novos entrantes

De acordo com Porter (2004), a ameaça de novos entrantes em uma indústria depende das barreiras existentes de entrada no mercado e das reações dos concorrentes existentes.

Assim, analisando primeiramente as barreiras de entrada, Porter apresenta sete principais tópicos referentes a barreiras de entrada que auxiliam no entendimento da força dos novos entrante. Dentre os setes, os tópicos que estão mais presentes no setor bancário são diferenciação do produto, necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição, economia de escala e política governamental.

No setor bancário, é importante levar em consideração inicialmente o aspecto da diferenciação de produtos ou serviços oferecidos. *Players* já estabelecidos possuem seu portfólio de produtos e serviços, entretanto, cada vez mais clientes tem buscado experiências únicas e produtos diferenciados. Esse possível *gap* que se origina com a diferenciação, se torna um facilitador para novos competidores, diminuindo as barreiras de entrada. Se pautando na tecnologia, as *fintechs* surgem com novas propostas de valor para os clientes, oferecendo novos produtos e serviços, personalizados e à preços competitivos.

Um segundo aspecto a ser levado em consideração diz respeito a necessidade de capital para entrada no mercado. Atualmente, cada vez mais investidores vêm apostando em propostas de valor inovadoras, sendo as *fintechs* grandes alvos desses investimentos. No começo de 2019, a gigante japonesa Softbank anunciou um lançamento de fundo de US\$ 5 bilhões para ser investido em startup latinas (EXAME, 2019). Desse modo, essa disponibilidade de capital também se torna um facilitador para novos entrantes.

O terceiro aspecto a ser avaliado diz respeito aos canais de distribuição e/ou relacionamento. Tradicionalmente, o canal utilizado pelos competidores consolidados sempre foi o canal físico, caracterizado principalmente pelas agências bancárias. Entretanto, com a digitalização e a gradual mudança do comportamento dos clientes, esses players se viram obrigados a explorar e trabalhar com canais online digitais. Potenciais novos entrantes já oferecem em sua proposta de valor canais de relacionamento digital, mais rápidos e menos burocráticos.

Isso nos leva ao seguinte ponto a ser levado em consideração: a economia de escala. Por utilizarem plataformas digitais para atender e conquistar clientes, as *fintechs* apresentam custos marginais bastantes reduzidos quando comparadas aos bancos tradicionais que possuem agências físicas, por exemplo. Estes custos reduzidos lhes conferem vantagem competitiva, permitindo que elas comercializem produtos e serviços a preços e taxas menores.

Por fim, o último ponto relevante a ser considerado é a ação governamental. No que tange o aspecto regulatório, de acordo com o da FEBRABAN (2019), a regulamentação estatal no setor financeiro está passando por um processo de renovação desde 2016. Este processo tem favorecido os novos entrantes, permitindo o avanço no sistema financeiro. Dentre os exemplos, pode citar que as novas regras passaram a permitir abertura de contas por meios digitais, aceitar documentos digitalizados, modernização do processo de liquidação de boletos bancários, etc.

Dado esse cenário, nota-se que a força dos novos entrantes é consideravelmente alta, de modo que o mercado bancário pode se tornar ainda mais inchado e competitivo.

4.2.1.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Em relação à análise de produtos substitutos, nota-se que tal força também apresenta grande relevância dentro da indústria. Trata-se da disponibilidade de produtos ou serviços

semelhantes, oferecidos tanto por bancos tradicionais quanto por *fintechs*, que representam um significativo impacto na competitividade do setor bancário.

Conforme apresentado pelo Radar Fintechlab (2019), em 2019 o Brasil apresentava mais de 600 *fintechs*, que abordavam mais de 10 diferentes segmentos. Tamanha capilaridade representa o quanto essas empresas são capazes de ofertar produtos com taxas e juros mais atraentes, bem como proporcionar uma experiência mais personalizada e com maior praticidade aos clientes. Como exemplo podemos citar: (i) a oferta de uma conta de pagamento ao invés de uma conta-corrente com taxas, como a proposta da NuConta da Nubank; (ii) a transação de dinheiro para exterior de forma mais simples, rápida e barata, como o serviço oferecido pela transferwise; (iii) cartões ou empréstimos com taxas menores; (iv) funcionalidade de compras com criptomoedas, entre outros.

4.2.1.3 Poder de Barganha dos compradores

No que diz respeito ao poder de barganha dos compradores, é importante reforçar que estes se apresentam como clientes do produto ou serviço ofertados. Apesar de ainda não possuírem total influência para determinar os preços que vão pagar pelos produtos e serviços, é notório a intensificação gradual do seu poder de barganha no mercado. Isso se justifica por duas circunstâncias citadas por Porter (2004): o comprador enfrenta poucos custos de mudança e o comprador possui total informação.

A primeira circunstância é comprovada à medida que os clientes têm a liberdade para experimentar diferentes produtos ou serviços de diferentes players e, quando quiserem, escolher encerrar seu relacionamento com o banco ou empresa, sem custo adicional.

Já a segunda circunstância se sustenta, pois, os clientes são os provedores de dados que as empresas tanto desejam ter acesso. Dados são a nova moeda, pois são com eles que as instituições conseguem definir as dores e necessidades dos clientes e traçar novas soluções de valor que a diferenciem no mercado. Por isso, como meio de atrair ou manter o relacionamento com os clientes nota-se o investimento dos bancos cada vez maior na economia da experiência do cliente. Este foco tende a ser ainda maior num contexto pós crise do Covid-19, pois os clientes surgirão com novos comportamentos e necessidades, que deverão ser atendidas.

4.2.1.4 Poder de Barganha dos fornecedores

A quarta força necessária de se avaliar se trata do poder de barganha dos fornecedores. Pode-se dizer que para o setor, se trata da força de barganha mais fraca, em comparação com as demais. Entretanto, apesar de pequeno, nota-se também que o poder dos fornecedores está numa fase de amadurecimento, à medida que o avanço da digitalização tem exigido investimentos dos bancos em melhores infraestruturas de tecnologia e segurança. Aparecem também através da posse de softwares para *e-learning*s para colaboradores, cada vez mais requisitados para manter a qualificação dos funcionários.

Entretanto, para os bancos digitais a dinâmica é um pouco diferente. Como sua base tecnológica própria depende do serviço de terceiros, faz-se fundamental a contratação de infraestruturas como SaaS e IaaS para o funcionamento das empresas, pois estas são a base onde estes negócios se sustentam. Assim, esta dependência aumenta o poder de barganha dos fornecedores para os competidores de core digital.

4.2.1.5 Rivalidade entre empresas existentes

A última força diz respeito a rivalidade entre os competidores existentes. Consiste na tradicional competição entre os grandes bancos varejistas, que se intensificou com a explosão das *fintechs* e surgimento dos bancos digitais no setor. Ou seja, a rivalidade também se dá pelos canais físicos, mas são nos canais digitais em que ela aumentou drasticamente. Com a digitalização, os players tradicionais tendem a conquistar e reter seus clientes a partir dos canais digitais, oferecendo novos produtos e serviços, enquanto os players digitais continuam crescendo e atendendo seus clientes com velocidade.

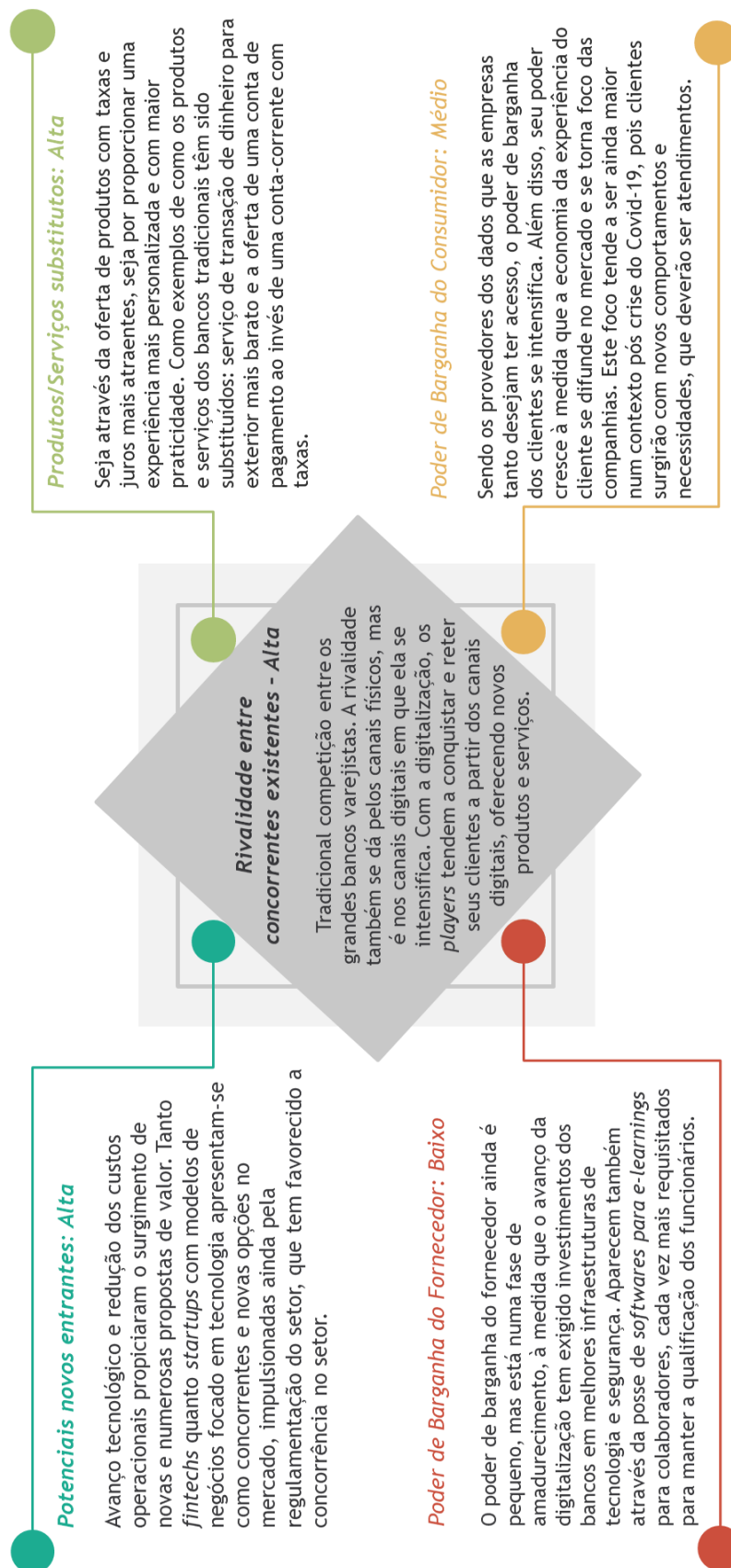
Além disso, cada vez mais é possível ver uma mobilização do governo para aumentar a competição do setor e, conseqüentemente, diminuir os juros que chegam aos clientes. O exemplo mais recente que concretiza essa mobilização é o projeto do *Open Banking* idealizado pelo Banco Central. O *Open Banking* se trata de uma plataforma que reunirá informações de clientes de diversas instituições financeiras, que poderão ser acessadas por qualquer instituição mediante permissão dos clientes. As instituições, desde grandes players até *fintechs*, poderão ofertar produtos e serviços para os clientes de seus concorrentes. Com o nivelamento de acesso

à informação, podemos ter uma redução substancial na barreira de entrada no mercado bem como o acirramento da competição entre os *players* já existentes.

4.2.1.6 Resumo da análise setorial

O estudo do setor realizado nesta seção pode ser resumido através de uma análise das cinco forças de Porter, apresentada a seguir na figura 20.

Figura 20 – Cinco Forças de Porter para setor bancário



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Missão e Visão e Valores

O Banco C tem como missão e propósito fornecer produtos e serviços financeiros, atuando 100% com centralidade no cliente, com o objetivo de estimular o poder de transformação das pessoas.

A visão traçada pela empresa é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. Para o Banco C, performance sustentável consiste em gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios. Além disso, a instituição tem priorizado cada vez mais a centralidade no cliente como fio condutor para atingir seu principal objetivo: mudar de liga. Ou seja, colocando o cliente no centro de suas decisões o banco aspira ser reconhecido e comparado às melhores empresas do mundo em satisfação de clientes – como *Amazon*, *Netflix* e *Apple* - e não apenas aos seus concorrentes diretos do setor bancário.

Para a materialização da sua missão e visão, o banco tem investido em duas principais vertentes: em uma cultura organizacional forte e na implementação de frentes estratégicas transformacionais e de melhoria contínua.

A partir da cultura “Nosso Jeito”, que contempla sete atitudes, a empresa procura direcionar a estratégia e a atitude organizacional:

1. **Simples, sempre:** simplicidade nos processos e decisões.
2. **Pessoas significam tudo para gente:** valorização dos funcionários.
3. **Ética é inegociável:** liderança transparente e responsável.
4. **Só é bom para gente se for bom para o cliente:** maior ativo da empresa é o cliente
5. **Fanáticos por performance:** geração de resultados sustentáveis, buscando a liderança em desempenho.
6. **O melhor argumento é o que vale:** promoção de meritocracia e debate construtivo e aberto (hierarquia da melhor ideia)
7. **Pensamos e agimos como donos:** liderança pelo exemplo e objetivos coletivos acima da ambição pessoal (colaboração e objetivo único).

Além disso, para a incorporação do seu propósito na organização, o banco definiu em 2017 seis prioridades estratégicas para nortear suas ações nos próximos anos. Estas prioridades são divididas em duas frentes estratégicas: frentes estratégicas transformacionais e frentes

estratégicos de melhoria contínua, como explorado no relatório público de relações com investidores (2019):

Frente estratégicas transformacionais:

1. **Gestão de Pessoas:** tendo em vista que o banco se faz essencialmente pelo seu capital humano, desenvolver ações para transformar e melhorar a experiência dos colaboradores valorizando e respeitando as pessoas como elas são, é essencial para o engajamento e retenção de talentos;
2. **Centralidade no Cliente:** ser referência em satisfação de clientes, tanto pessoa física quanto pessoa jurídica. Adotar a mentalidade e prática de centralidade no cliente a partir da reformulação do modo como o relacionamento é feito atualmente e desenvolvendo o olhar focado na dor do cliente, desde o início da jornada de desenvolvimento de cada produto; e
3. **Transformação Digital:** difundir a tecnologia e a mentalidade digital dentro do ambiente organizacional, tornando o banco uma instituição cada vez mais ágil na tomada de decisões, baseando-se no uso de dados para proporcionar uma melhor experiência ao usuário; e ser capaz de proporcionar novas soluções e produtos simples e digitais para os clientes, integrando experiências físicas e remotas.

Desafios estratégicos de melhoria contínua:

1. **Rentabilidade Sustentável:** aumentar a eficiência operacional, identificar oportunidades de redução de custos e gerir com mais eficiência a alocação de capital;
2. **Gestão de Riscos:** cumprir com o apetite de risco, sabendo administrar corretamente os riscos envolvidos nas tomadas de decisão; e
3. **Internacionalização:** Garantir o mesmo nível de qualidade das operações e serviços do Brasil em territórios estrangeiros; e saber aproveitar a troca de experiências entre colaboradores de diferentes nacionalidades, agregando a troca de conhecimentos no desenvolvimento e aperfeiçoamento no modelo de negócios do banco.

4.2.3 Estratégia competitiva genérica

Conforme afirmam Carvalho e Laurindo (2012), a escolha da estratégia competitiva genérica a ser seguida deve se pautar na tentativa de alavancagem do desempenho da companhia, pressionada pelas forças competitivas que determinam a concorrência da indústria.

Apesar de seguir investindo na otimização de custos, em 2017, ao definir suas novas frentes estratégicas, o Banco C declara sua nova estratégia competitiva genérica de diferenciação, conforme a classificação de Porter (2004). Impulsionado pelos concorrentes digitais, o Banco passa a trabalhar em prol da diferenciação, investindo na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente encabeçada principalmente pela transformação digital. Em um dos relatórios divulgados para seus investidores, o presidente do banco reforça este ponto:

“(...) o Banco C tem diferenciais competitivos importantes: nos relacionamos com uma ampla base de clientes, dos mais variados perfis, e somos um banco universal, oferecemos todos os produtos e serviços financeiros que nossos clientes precisam. Isso não significa que a concorrência não nos incomode. Neste cenário de constantes mudanças, precisamos nos transformar a todo momento, tendo em vista o nosso objetivo principal: Mudar de liga. Queremos estar entre as melhores empresas do mundo em satisfação de clientes. Para tanto, iniciamos uma agenda que visa ampliar o nosso potencial competitivo no futuro e que já demonstrou resultados positivos em 2019. Focamos em 4 principais alavancas: centralidade no cliente, transformação digital, pessoas e eficiência. ”

4.2.3.1 Satisfação de clientes

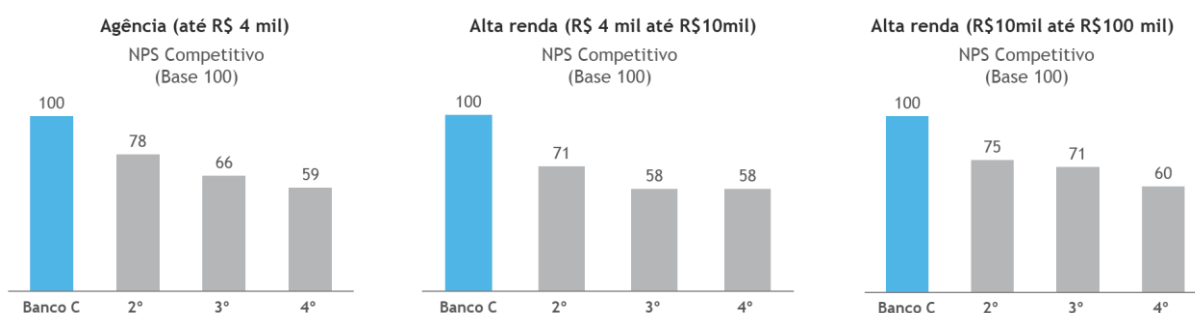
Para ser referência em satisfação de clientes, o banco definiu *customer ownership* como a nova regra da companhia. Para isso, sete principais atitudes passaram a ser priorizadas internamente: (i) ouvir continuamente os cliente e coletar seus feedbacks; (ii) agir proativamente para antecipar necessidades; (iii) construir empatia com os clientes por meio de processos e políticas; (iv) agir sistematicamente e continuamente para melhorar a experiência do cliente; (v) respeitar a privacidade do cliente; (vi) motivar os colaboradores para se manterem engajados à nova regra; e (vi) adaptar-se às novas demandas dos clientes em tempo real.

Desse modo, o banco passou a coletar e escutar assiduamente as informações sobre as experiências dos clientes nos atendimentos. Após cada contato, os clientes recebem um SMS sendo questionado: “Tendo em vista o atendimento recebido, qual a probabilidade de você recomendar o Banco C a um amigo numa escala de 0 a 10.”

Coletada essas informações, o banco foi capaz de mapear a nota de NPS de seus clientes para diferentes produtos e serviços, levantando os principais pontos de dor da jornada do cliente. Entretanto, apenas a nota não era suficiente e alguns projetos foram desenhados para os clientes pudessem ser ouvidos e suas opiniões fossem coletadas. Um projeto que tangibiliza essa ação é o “Banco C Escuta”, onde gerentes comerciais passaram a ter agendas diárias para contatar seus clientes (promotores, neutros ou detratores) para ouvi-los sobre como foi a sua experiência em um dado atendimento. Esse exercício permite ao banco compreender as dores dos seus clientes, servindo de *inputs* para a reformulação de algumas jornadas do consumidor.

Em 2019, o banco começou a colher alguns resultados dessa nova forma de atuar: em um ano o NPS da instituição, métrica utilizada para medir a satisfação do cliente, aumentou em 9 pontos. Além disso, foi percebido uma melhoria na fidelização de alguns produtos, como conta corrente. Expandindo a análise, quando comparado aos seus principais competidores tradicionais, numa escala de 100, o Banco C aparece em primeiro lugar nos 3 segmentos de varejo, um de agência e dois de alta renda, no quesito NPS competitivo, conforme ilustra a Figura 21 abaixo.

Figura 21– NPS Competitivo Banco C



Fonte: Elaborado pela autora, relatório APIMEC (2019)

4.2.4 Competências Essenciais

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012), competências essenciais são aquelas que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a companhia, dificilmente são imitadas pelos competidores e são construídas ao longo do tempo. Considerando um mercado tão competitivo quanto o bancário, é fundamental que seus *players* apresentem algumas competências essenciais para que possam se destacar entre os demais.

Dentro da operação do Banco C, foram identificadas algumas competências essenciais que tendem a fortalecer a vantagem competitiva da empresa. Preferiu-se salientar outras competências diferentes dos produtos oferecidos, considerando que o mercado atual se encontra inchado e com grande oferta de produtos, muitas vezes similares. Portanto, as competências essenciais nas quais o Banco C se destaca são: efeitos de rede, centralidade no cliente, marketing e medidas de sustentabilidade.

O Banco C detém um imenso número de parcerias em seus negócios. E, sabe-se que quanto maior o número de empresas que o banco se relaciona, maior é o número de clientes atingidos e maior é sua capacidade de oferta de produtos e serviços bancários. É o que chamamos do poder do efeito de rede. No segmento de cartões de crédito, por exemplo, o banco apresenta como parceiros grandes varejistas (walmart, Magazine Luiza e grupo pão de açúcar) e companhias aéreas (Latam e Azul). Tais parceiras contribuem diretamente com a posição de líder de mercado do banco neste negócio, apresentando cerca de 40% do *market share*.

Outros fatores que aumentam ainda mais os efeitos de rede da instituição, fazendo-a acessar ainda mais clientes, são as fusões e aquisições realizadas ao longo da sua história. Nos últimos 15 anos, a companhia realizou processos de fusão e aquisição com outros grandes bancos e instituições de investimentos. Estas operações intensificam os efeitos de rede da empresa, que passa a ter uma oferta mais ampla de produtos financeiros e a consolida ainda mais sua posição como o maior instituição financeira do país.

Conforme citado na apresentação da empresa, centralidade no cliente é uma competência vital dentro do Banco C. Isso porque o banco está ciente de que um bom atendimento prestado é motivo para que o cliente permaneça utilizando seus produtos e serviços e, ainda, seja promotor e recomende o banco para conhecidos próximos. Assim, todas as tomadas de decisões e ações da instituição são realizadas com foco numa melhor experiência do cliente em seus contatos com o banco. Trata-se de uma prática diária, seja no contato pessoal nas agências, seja

no contato pelos canais digitais, seja dentro da área administrativa e estratégica com o desenvolvimento de novos (e melhorias de atuais) produtos e serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes.

Além disso, conforme apresentado anteriormente, a marca do banco é muito forte e requer muita dedicação para que se mantenha sendo. Nesse sentido, é notório como o papel do marketing interno e externo da empresa é fundamental para a perpetuação do valor da marca. Internamente, o marketing foi fator chave para que o conceito Mudar de Liga engajasse os colaboradores na centralidade total do cliente, ao ganhar os corredores da empresa com as diversas campanhas de foco no cliente. E externamente, ao reforçar o papel do banco em uma sociedade em transformação, posicionando como principalmente parceiro dos clientes.

Outro diferencial da instituição são as iniciativas voltadas para cultura e sociedade. O banco abraça causas na área da educação, cultura e mobilidade urbana, através de instituições como Banco C Social (voltado para programas de educação), Banco C Cultural e patrocínios de eventos (como Rock in Rio), e a empresa que gere as operações de bicicletas compartilhadas. Além disso, o banco tem investido em programas internos e externos, voltados para questões socioambientais, demonstrando um forte engajamento e responsabilidade social. Dentre eles pode ser citado o programa Compromisso com o Clima, onde, em parceria com outras organizações, o Banco C atua na compensação de créditos de carbono por meio de projetos que atuam para a redução de emissões.

4.2.5 Análise SWOT

Baseado nas informações apresentadas anteriormente e com o objetivo de avaliar o momento atual da empresa, sintetiza-se através da análise *SWOT*, as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades enfrentadas pelo Banco C, focada para o banco de varejo da instituição.

4.2.5.1 Forças

Entre os princípios pontos fortes do Banco C, podem ser destacados:

F1. O Banco C foi eleito pela Interbrand (2019) e pela Brand Finance (2020) como a marca brasileira mais valiosa, afrente de seus outros concorrentes tradicionais.

F2. Trata-se também do maior banco privado do país em ativos, o que lhe confere uma imagem madura, consolidada e de confiança aos seus clientes.

F3. Detém alto potencial de atrair e reter colaboradores, sendo considerada a melhor empresa brasileira para se trabalhar, a partir da conquista da primeira colocação no prêmio *LinkedIn Talent Awards* (2019) nas categorias *Best Employer Brand* e *Top Companies*.

F4. Possui um portfólio de produtos e serviços gigantesco, capaz de atender públicos de diferentes idades e com diferentes objetivos.

F5. O banco também possui alta penetração no território brasileiro, por meio da sua rede de 4500 agências.

F6. Conta com o maior hub de empreendedorismo tecnológico da América Latina.. Trata-se do maior e mais reconhecido espaço de *coworking* de inovação, onde são desenvolvidos novas soluções e modelos de negócios de startups, proporcionando potenciais parcerias estratégicas.

F7. Detém uma carteira gigantesca de clientes, o que lhe confere uma vantagem frente a maioria dos players: acesso a muitos dados.

F8. O Banco possui diversos canais de atendimento ao cliente, os quais se dividem em três grandes frentes: físico (Agência: ATM, Caixa e Gerente), remoto (central) e digital (mobile, chat, internet) e têm investindo cada vez mais em proporcionar uma experiência *omnichannel* para seus clientes.

4.2.5.2 Fraquezas

Quanto às fraquezas apresentadas pelo banco, podemos citar:

FQ1. Sua grandiosidade, ao mesmo tempo que representa poder, representa também processos internos mais burocráticos, exigindo validações de diferentes áreas para que mudanças e aprovações sejam feitas e refletidas no cliente final. Para efeito de exemplo, no site da empresa diz que uma análise de crédito leva até 45 dias para ser concluída, considerando o tempo do preenchimento do pedido até a data de recebimento da aprovação.

FQ2. Além disso, seu tamanho acaba refletindo no aumentando o tempo de desenvolvimento de novas propostas de valor para o cliente, proporcionando um alto risco dessa proposta chegar tardiamente no mercado. Apesar de áreas de tecnologia já começarem a adotar a metodologia ágil como forma de trabalho, áreas de projetos e processos ainda não aderiram a metodologia.

FQ3. Outra fraqueza é a cultura interna de uma operação não-digital, ainda em fase de transformação. Percebe-se uma resistência à mudança, principalmente em áreas comerciais, que por anos foram acostumadas a trabalhar com o analógico.

FQ4. Nota-se ainda a utilização de sistemas legados, ou seja, infraestrutura tecnológica ultrapassada que muitas vezes se mostram como gargalos dentro do banco. Sistemas de armazenamento, extração e análise lentos, com ausência de funcionalidade e travamento são algumas das dificuldades enfrentadas pelo banco no seu dia-a-dia,.

FQ5. Para áreas que já se tornaram digitais, por outro lado, percebe-se a falta de mão de obra qualificada, ou seja, de profissionais com conhecimentos técnicos, tecnológicos e inovadores, o que acaba por limitar o desenvolvimento soluções mais inovadoras.

FQ6. Apesar de apresentar diversos canais de relacionamento com o cliente, o banco ainda possui uma baixa integração da jornada do cliente em cada um dos canais.

4.2.5.3 Oportunidades

Com base na realidade do mercado atual e nas tendências emergentes para os próximos anos, as principais oportunidades avaliadas para o Banco C são:

O1. O avanço da tecnologia proporciona o aumento da eficiência operacional, tornando alguns processos automatizados e consequentemente mais rápidos e baratos.

O2. Clientes estão cada vez mais dispostos a disponibilizar seus dados em troca de produtos e serviços personalizados. O acesso a esses dados é crucial para se analisar e desenvolver novos produtos e serviços e conquistar vantagem competitiva.

O3. Certos segmentos de clientes têm demandado menos os serviços de atendimento físico em agência e priorizado o uso de canais digitais.

O5. Atualmente o país possui cerca de 45 milhões de brasileiros em fase adulta que não são atendidos pelo sistema bancário e não tem acesso aos sistemas de crédito e que mobilizam mais de R\$800 bilhões anualmente. Trata-se de um mercado inexplorado que o banco poderia reconsiderar em suas análises e estratégias de oferta de produtos e serviços.

O6. A crise proporcionada pelo novo coronavírus resultará em novos comportamentos e preferência dos clientes, tendendo ao uso de canais digitais. Trata-se de uma oportunidade de servir clientes e atuais não-clientes de novas formas e alavancar sua reputação quanto a satisfação do cliente.

O7. A crise também exigirá do banco um maior suporte aos clientes mais vulneráveis, como pequenas empresas e trabalhadores de setores mais afetados ou desempregados. Abra-se uma janela de oportunidade de criar produtos e serviços que atendam esses clientes e posteriormente fideliza-los

4.2.5.4 Ameaças

Por fim, os aspectos que ameaçam os *players* de mercado e, especialmente, o Banco C são:

A1. Bancos tradicionais, também de marcas fortes, investindo cada vez mais em tecnologia e oferecendo produtos com taxas menores e serviços personalizados, como a BIA do Bradesco, inteligência artificial que atua como serviço de assistência digital.

A2. Ameaça de substituição com os novos entrantes tecnológicos, seja de bancos digitais ou seja de outras *fintechs*, comoditizando serviços e produtos bancários.

A3. Avanço da regulação do setor, como a regulamentação do *Open Banking*, que pretende universalizar o acesso aos dados dos clientes de todos os *players* de mercado.

A4. Clientes têm apresentado um perfil mais exigente e volátil, reduzindo a lealdade à apenas um banco.

A5. O COVID-19, apesar de apresentar oportunidades, também é uma ameaça para o banco. Seja por em risco a sua força de trabalho no curto prazo, seja por aumentar as contratações de crédito de alto risco, por parte de pessoas físicas ou jurídicas prejudicadas pela crise.

A6. Outra ameaça causada pelo COVID-19 é o distanciamento cliente-agência que ele proporciona, devido as medidas de isolamento social. Neste período, o Banco C fechou temporariamente mais de 400 agências e reduziu o período de atendimento em duas horas, conforme as orientações dos órgãos setor. A migração forçada para os meios digitais pode resultar em clientes insatisfeitos com as propostas atuais da instituição, migrando para outros concorrentes do mercado.

4.2.6 Matriz de Crescimento do Mercado/Produto

A partir das análises e diagnósticos levantados tanto da empresa quanto do setor em que ela está inserida, é possível caracterizar o Banco C dentro da matriz de crescimento de mercado/produto. Conforme apresentado por Kotler e Armstrong (2007), a matriz apresenta quatro quadrantes que são: penetração de mercado; desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto; e diversificação. A seguir será realizada uma breve análise de cada um deles para um posterior enquadramento do Banco C no quadrante mais coerente.

Atualmente, o mercado bancário trata-se de um mercado consolidado, porém com previsão para grandes alterações no futuro próximo, dada a regulamentação do Bacen que dará início ao *Open Banking* no Brasil no final de 2020. Dessa maneira, pode-se afirmar que todas as empresas envolvidas no setor bancário – bancos varejistas, *fintechs*, financeiras – por hora atuam em mercados existentes, mas passarão a atuar em um novo mercado em breve. Dessa forma, exclui-se os dois quadrantes inferiores neste momento de diagnóstico atual.

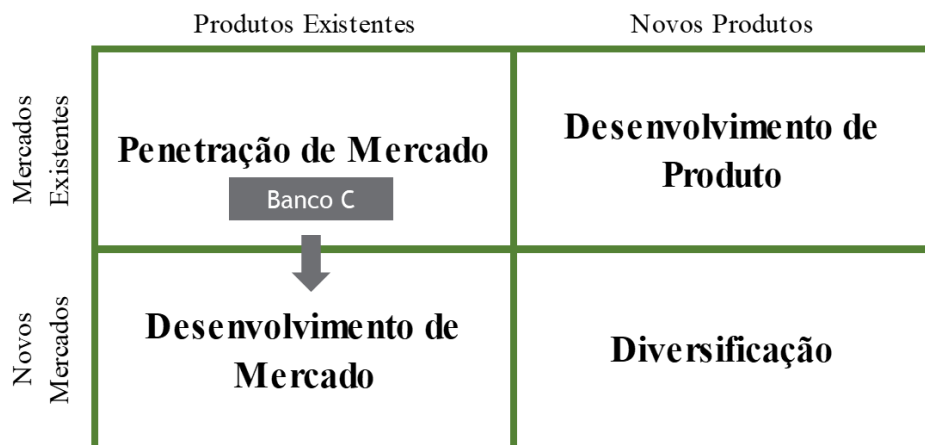
No que tange os dois quadrantes superiores, entende-se da literatura que o quadrante de “penetração de mercado” envolver produtos existentes em mercados já existentes, enquanto o quadrante de “desenvolvimento de produto” além de envolver um mercado existente, trata-se da utilização de novos produtos.

Assim, pode-se afirmar que hoje o Banco C encontra-se mais definidamente no quadrante de “penetração de mercado”, embora tenha desempenhado alguns esforços no desenvolvimento de novos produtos, principalmente em canais digitais, nos últimos anos. Por ser uma empresa antiga e consolidada, o banco tradicionalmente oferece uma gama de produtos e serviços, mantendo esforços para penetrar no mercado e fazer frente aos seus outros grandes bancos varejistas. Porém, com o advento das *fintechs*, ele passou a destinar esforços também no

desenvolvimento de novos produtos e serviços, como forma de reagir aos fortes concorrentes emergentes.

Considerando agora o novo cenário que se iniciará com o *Open Banking* a partir de novembro de 2020, enxerga-se o movimento do Banco C e das demais empresas do setor para os dois quadrantes inferiores, caracterizado pela formação de um novo mercado muito mais dinâmico, em que todos os competidores terão acesso às mesmas informações. No primeiro momento, o Banco C se encaixará no quadrante de desenvolvimento de mercado, porém é de vital importância que ela continue investindo no desenvolvimento de novas soluções que estejam focadas em proporcionar uma melhor experiência do cliente, para que o banco possa competir e se diferenciar em relação aos seus competidores.

Figura 22 – Matriz para análise de crescimento Mercado/Produto do Banco C



Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Problemas encontrados e alternativas de solução

Uma vez realizada a análise referente à indústria e traçado o perfil estratégico do Banco C, torna-se possível levantar os principais problemas que a empresa enfrenta e que necessitam de melhoria, para garantir que o banco mantenha sua posição de líder de mercado frente às ameaças do ambiente como a consolidação das *fintechs* e o *new normal* emergente durante e após a crise do COVID-19:

4.3.1 Comoditização dos produtos e serviços bancários

Com o advento das *fintechs* pautado pelo avanço da tecnologia, a oferta de novos modelos de negócios menos burocráticos, com menores ou inexistentes taxas e tarifas e que priorizem a experiência do cliente e do usuário, aumentou exponencialmente no mercado, resultando na comoditização de produtos e serviços bancários. Este fenômeno se tangibiliza, por exemplo, a partir do estudo realizado pela CNDL junto ao SEBRAE (2020), em que mais de 45% dos consumidores entrevistados afirma possuir contas em bancos digitais e, destes, 84% também possuem contas em bancos tradicionais. Isso significa que os clientes passaram a ter acesso mais facilitado a novos produtos e serviços, reduzindo a lealdade de certos nichos de clientes a apenas um banco, principalmente quando focado nas Classes C, D e E.

Diante dessa situação, nota-se que o Banco C ainda está se adaptando às novas mudanças e necessita buscar meios para melhorar seus produtos e serviços de modo a manter sua competitividade frente à ameaça emergente das *fintechs*.

4.3.1 Alternativas de Solução

Existem diversas formas de atacar o problema de comoditização dos produtos e alavancar a diferenciação dentro do portfólio atual oferecido, bem como o portfólio futuro. A seguir, serão apresentadas três alternativas que atacam este problema:

a) Melhoria de produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novas propostas de solução

Para oferecer produtos e/ou serviços alinhados aos da concorrência, ou melhor, que se diferenciem ao que é oferecido no mercado, o banco precisa atuar sobre duas frentes: melhorar produtos e serviços atuais oferecidos e desenvolver novas propostas de valor que consigam atrair o cliente.

Para endereçar a primeira frente, a proposta de solução consiste no mapeamento e reformulação da jornada do consumidor, pois é entendendo todo o processo de compra do cliente, suas principais necessidades e maiores dores, que o banco será capaz de melhorar e desenvolver produtos alinhados ao que seus clientes realmente querem e precisam.

A segunda frente de solução consiste na criação de uma área responsável por gerenciar um contato mais ativo com os clientes, a partir de interações como reuniões de discussão, brainstorming, bem como para testes de MVPs desenvolvidos. Ouvir o cliente e o inserir no processo de criação pode gerar, conseqüentemente, um maior engajamento e fidelização.

b) Nova análise de precificação

Conforme comentado anteriormente, alguns dos principais diferenciais das *fintechs* está na oferta de modelos de negócios como contas digitais isentas de taxa ou tarifas acessíveis e acesso ao crédito a custos bem mais baixos do que os praticados no mercado tradicional. Desse modo, faz-se necessário uma revisão da atual precificação adotada pelo Banco C, de forma que seus produtos continuem sendo atrativos e competitivos, principalmente para clientes muito sensíveis ao preço.

Esta proposta de solução consiste no mapeamento dos principais produtos e serviços e revisão da atual política de preços praticada. Para isso, deveria ser desenvolvido um projeto de precificação baseado na segmentação adequada de clientes e que utilize um modelo de dados a partir de *machine learning* de forma a encontrar as melhores (ou inexistentes) taxas e tarifas, para o cliente certo, no momento certo.

c) Diferenciação de serviços atuais: a digitalização das agências

Um dos maiores diferenciais do modelo de negócios do Banco C quanto às suas competidoras *fintechs* são as agências físicas e seus serviços nelas prestados. Apesar de um certo movimento de encerramento de agências nos últimos anos como uma medida de redução de custos - não só do Banco C, mas de outros bancos tradicionais -, para muitos clientes seu papel é fundamental e necessário para seu relacionamento com o banco. O estudo da FEBRABAN e Deloitte (2019) já apresentado reforça esta tendência, onde aos poucos as agências bancárias têm passado a ter um papel mais consultivo e menos operacionais, em que certos segmentos de clientes a buscam para encontrar uma assessoria e deixam para realizar atividades mais operacionais pelos meios digitais.

Dessa forma, uma alternativa proposta de solução seria inovar o modelo de negócios atual das agências, pautado na digitalização e com foco numa melhor experiência do cliente no serviço prestado, transformando estes serviços em uma das maiores vantagens competitivas do

Banco C. Para isso, faz-se necessário o mapeamento dos principais serviços e atividades atuais realizadas, seguido de uma análise de quais desses poderiam ser substituídos ou melhorados a partir do uso da tecnologia, finalizado com novas fases de testes e implementação.

4.3.2 Uso de sistemas legados

Outro ponto que o coloca atrás das *fintechs* em quesito desempenho e eficiência é a utilização de sistemas legados. Enquanto as *fintechs* já nascem utilizando sistemas e programas atuais e mais eficientes, o Banco C ainda faz uso de sistemas antigos.

Estes sistemas tiveram um crescimento orgânico e não muito estruturado junto à organização ao longo dos anos, estando infiltrados nas soluções e produtos oferecidos pelo banco, o que acaba dificultando o acesso aos dados, desenvolvimento de análises e novas soluções, limitando consequentemente os avanços tecnológicos nas áreas do banco. Além disso, trata-se de sistemas que as novas gerações de profissionais não estão familiarizadas em utilizar, diminuindo ainda mais a eficiência da rotina de trabalho.

Dado esses aspectos, visando a melhoria da eficiência de trabalho tanto na extração, quanto na análise e comunicação de dados inter e intra áreas, faz-se necessário que o Banco C revise o uso de algum desses sistemas para que possa alavancar ainda mais seu desempenho.

4.3.2.1 Alternativas de solução

Para atacar este problema, são propostas duas alternativas de solução: a integração dos sistemas legados a novas plataformas via API internas e/ou a substituição completa dos atuais sistemas legados.

a) Integração de sistemas via API internas

Esta alternativa consiste no desenvolvimento de um plano de integração via API interna, ou seja, a migração gradual de sistemas legados para novas arquiteturas de softwares mais atuais, via API.

i) Mapeamento *end-to-end* (ponta a ponta): levantamento de todos os softwares utilizados, documentando informações como para que são utilizados, quais problemas resolvem, em quais etapas são utilizados, quais informações detêm, quais informações geram e quais as limitações atuais. Essa etapa permite que sejam mapeados os principais gaps de cada software, buscando a melhor endereá-los, além de mapear os principais inputs, outputs e pessoal dependente de cada um deles.

ii) Priorização: após o mapeamento, se faz necessário compreender quais as funcionalidades de cada software que deveriam ser melhoradas. Uma vez realizada essa compreensão, deve-se priorizar as funcionalidades com base no desempenho da ferramenta, avaliando quanto que ele pode alavancar os planos estratégicos da empresa no médio e longo prazo.

iii) Arquitetura de software através de API: realizada priorização, deve-se iniciar a migração gradual de parte dos sistemas para novos softwares ou plataformas de análise por meio de uma API, compartilhando e enviando dados ou informações de forma automática do sistema antigo para o novo sistema.

iv) Investir em capacitação: por fim, deve-se capacitar novos e, principalmente, colaboradores mais antigos da instituição a trabalharem com as novas plataformas.

No final de 2019 o banco anunciou a compra de uma empresa de gerenciamento de dados, a startup Zup. A empresa é responsável por oferecer soluções tecnológicas que incluem algumas ferramentas de integração para novos desenvolvimentos digitais, o que se apresenta como um dos primeiros passos do banco de mobilização em relação aos seus sistemas legados.

b) Substituição completa dos atuais sistemas legados

A segunda alternativa de solução seria a substituição completa dos sistemas legados que o banco utiliza. Para isso, seria necessário realizar o mapeamento de todos os sistemas, seguido do mapeamento dos sistemas que o substituiriam. Após levantamento e alinhamento com o orçamento, seria realizado a compra de licenças e migração gradual e completa de dados, informações e processos para os novos sistemas, em paralelo às capacitações internas dos colaboradores para manuseio.

4.3.3 Alto *lead time* de trabalho

Apesar de ter iniciado a transição do seu modo de trabalho para a metodologia ágil, onde os times são compostos por *squads* com profissionais de diferentes áreas, o Banco C ainda enfrenta um grande problema que é o alto *lead time* para novas entregas de valor. Isso é causado por diversos fatores, como a dimensão da organização, a granularidade e divergências no modo de trabalho entre as diferentes áreas de negócios e a deficiente comunicação interna entre áreas. Esses fatores acabam por aumentar a inércia da empresa, proporcionando uma baixa fluidez no desenvolvimento de projetos dentro da organização.

4.3.3.1 Alternativa de solução

a) Mapeio e padronização de processos e migração para metodologia ágil

A principal proposta de solução para este problema se divide em duas frentes: a reformulação de macro e microprocessos internos e a migração total para a metodologia ágil de trabalho.

A primeira etapa consistiria em um processo exaustivo de mapeamento de processos que conectam as diferentes áreas de determinadas superintendências e diretorias. Este mapeamento permitiria levantar os principais gargalos que, por consequência, aumentam o tempo de desenvolvimento e amadurecimento de rotinas de trabalhos e projetos. Levantados esses gargalos, internos e externos às áreas, seria possível reformular áreas e padronizar comunicação, prioridades, materiais e, claro, processos. Devido a grandiosidade do banco, essa etapa deveria ser dividida em sub-etapas, para que fosse possível mapear toda a instituição ou então algumas áreas prioritárias.

Por fim, mapeados, reformulados e padronizados os processos para melhor dinâmica de trabalho e comunicação, a segunda etapa consiste na implementação da metodologia ágil para alavancar ainda mais a agilidade dos modos de trabalho das equipes. Conforme levantado em conversas com atuais colaboradores, equipes de projetos e processos da área de crédito, por exemplo, ainda não aderiram ao Scrum, o que pode ser uma das causas da redução na velocidade da execução de processos do dia-a-dia.

4.3.4 Baixa utilização de dados

Atualmente, o Banco C detém uma das maiores carteiras de clientes do país, considerando o segmento bancário. São mais de 55 milhões de clientes, no setor do varejo, o que proporciona uma grande base de dados e informações sobre o perfil desses clientes, desde renda, demográfica, até hábitos de compras. Entretanto, grande parte dessa base de dados ainda encontra-se subutilizada pois, apesar de já ter iniciado o cruzamento de dados referentes ao comportamento de compra e saúde financeira de seus clientes, a prática ainda está em estágios iniciais e precisaria ser expandido a uma escala maior, para conseguir ser mais assertiva na oferta de produtos e serviços para o cliente naquele determinado momento

Essa subutilização se dá pela continuidade do uso de sistemas legados (já discutido anteriormente), que dificultam e retardam o acesso aos dados, mas, principalmente pela carência de mão de obra qualificada, como especialista em *Big Data* (Cientistas de dados e Engenheiros de Softwares), que corroboram para a tímida eficiência do banco em alavancar a digitalização e análise mais acurada dentro da empresa. Esta ausência está ligada à baixa oferta desses profissionais do mercado, mas também à intensa competição entre bancos tradicionais e *fintechs*, que dividem entre si a pouca mão de obra disponível.

4.3.4.1 Alternativa de solução

Dado que grande parte da causa raiz do problema está na falta de mão de obra qualificada no mercado, três propostas de soluções são vistas como potenciais: (i) criação de programas internos de capacitação e desenvolvimento de atuais colaboradores, focado em temas como *Data Science*, *Data Analytics*, *Machine Learning* e automação e transformação digital; (ii) incentivos financeiros para capacitação online sobre os mesmos temas; (iii) estabelecer parcerias com universidades com cursos de tecnologia para acessar previamente a nova mão de obra qualificada que está prestes a entrar no mercado

a) Criação de programas internos de capacitação para análise de dados

Os programas de capacitação, chamados de major (como por exemplo major em *Data Analytics*) seriam divididos em quatro diferentes níveis: iniciantes, básico, intermediário e

avançados. Os treinamentos deveriam ser ministrados por atuais colaboradores que possuam o conhecimento técnico sobre o major e organizados a nível diretoria ou superintendência.

Além disso, capacitação deveria ocorrer preferencialmente uma vez por semana e atingir diferentes níveis hierárquicos, desde analistas até níveis de coordenação, gerência e superintendência. É muito importante que haja o engajamento, incentivo dos próprios gestores e comunicação interna que incentivem os colaboradores a se inscreverem no major de maior interesse.

Dessa forma, a disseminação do conhecimento técnico será muito mais rápida e escalável e o Banco C passará a ter sua própria mão de obra qualificada para analisar mais assertivamente os dados que possuem, gerando novas e personalizadas soluções para cada perfil de cliente.

b) Incentivos financeiros para capacitação online

A segunda alternativa de solução consiste em incentivos financeiros para realização de cursos de tecnologia e *analytics* em plataformas digitais como Udemy, Udacity e Coursera. Isso poderia ocorrer de duas maneiras: o banco buscar estabelecer parcerias com essas empresas, disponibilizando acessos aos colaboradores a cursos selecionados; ou o banco incentivar seus colaboradores a realizar alguns cursos, arcando com parte do valor total, assim como já fazem para cursos de pós-graduação.

c) Parcerias com Universidades

Uma terceira solução alternativa consiste em um plano de estabelecimento de parcerias com Universidades Públicas e Privadas do país para desenvolvimento de pesquisa e capacitação de alunos sobre as temáticas de *Data Science* e *Machine Learning*. Um exemplo de sucesso está no Centro de Ciência de Dados dentro da Universidade de São Paulo do qual o Banco C é parceiro. A ideia seria expandir este modelo de parcerias para outras universidades, iniciando pela Cidade de São Paulo, expandindo para o Estado e por fim chegando aos outros estados do país. O Banco Centraria com o papel fomentador para desenvolvimento de pesquisas, porém buscando principalmente para a criação de cursos voltados para as temáticas mencionadas, enquanto as universidades se encarregariam pela parte de execução, atração de alunos e ministério de aulas. Assim, esse incentivo aproxima o Banco C ao ambiente universitário, com candidatos com as competências desejadas, e facilita também o recrutamento *on campus*.

4.3.5 Limitado relacionamento com certos nichos de clientes

Apesar de ter uma das maiores carteiras de clientes do Brasil, o Banco Cdeixa de proporcionar acesso ao crédito a populações de classes mais baixas, como C,D e E, ou até mesmo deixa de atingir boa parcela da população, ainda desbancarizada. Decorrente da política de risco enxuta do banco, vai contra o atual posicionamento do mesmo que, segundo o Diretor Executivo de Marketing, Fernando Chacon, se trata de um papel facilitador para as pessoas alcancem suas realizações.

Além disso, estes dois nichos de clientes (i) clientes sem acesso ao crédito e (ii) clientes desbancarizados, são especificamente os nichos que as atuais fintechs buscam atender e tem ganhado força desde então, principalmente no meio de clientes que necessitam de um crédito mais facilitado.

4.3.5.1 Alternativas de solução

Para resolução deste problema, são elencadas duas possíveis alternativas: revisão das políticas atuais de concessão de crédito e um possível acesso a pessoas ainda desbancarizadas.

a) Revisão das políticas de concessão de crédito

Atualmente, a política de crédito do banco pode ser considerada uma política rigorosa. Isso garante ao banco indicadores de inadimplência e de risco do negócio de cartão de crédito muito abaixo aos da média do mercado, conforme ilustra em seus Relatório Anual de 2018. Entretanto, essa política rigorosa acaba por não abarcar certos segmentos de clientes, bem como por oferecer um crédito limitado, resultando cada vez mais em clientes que busquem outras ofertas de valor que atendam sua necessidade.

Nesse interim, esta proposta se baseia na otimização da política de concessão de crédito atual do banco. Sugere-se uma análise mais exaustiva, baseada em *data analytics*, para que o risco de crédito seja avaliado e verificado se o banco não está deixando de atender certos públicos, bem como não está otimizando seus resultados.

b) Acessar pessoas desbancarizadas

Conforme apresentado pelo estudo da Instituto Locomotiva (2019), quase um terço da população brasileira é desbancarizada ou não realiza transações financeiras há mais de 6 meses. Esta grande parcela de mercado, junto ao fato que apenas 7% da carteira de clientes das Fintechs de créditos é composta por pessoas desbancarizadas, ilustram como este nicho que circula cerca de 840 bilhões de reais por ano é uma oportunidade a ser explorado pelo Banco C.

Para isso, faz-se necessário levantar o perfil socioeconômico dessas pessoas, bem como suas jornadas para poder identificar a melhor maneira de inserir e fornecer produtos, como linhas de crédito, e serviços. Definido os públicos e canais que se utilizariam para estabelecer o contato, faz-se necessário também trabalhar no fortalecimento da marca entre essas pessoas, focando principalmente na garantia de segurança que o banco proporcionaria ao dinheiro desses novos clientes.

4.3.6 Avanço da regulação do setor, como a regulamentação do *Open Banking*

A universalização do acesso aos dados de todos os clientes dos competidores do mercado (sob aprovação do próprio cliente) proposta pelo *Open Banking* pode apresentar tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para o Banco C.

Ameaça, pois, atualmente o banco é um dos grandes detentores de dados de clientes brasileiros, porém, conforme discutido anteriormente, esses dados ainda são subutilizados. Com o eventual acesso de todas as empresas, incluindo as *fintechs*, o banco corre certos riscos de perder competitividade, pois aquele *player* que estiver mais preparado para transformar esses dados em valor, se destacará no mercado. Por outro lado, isso representa uma oportunidade, pois, existe espaço e tempo suficientes para investimentos em preparação por parte do banco para que o mesmo esteja pronto para aproveitar e alavancar os dados e reverter-los em valor no momento em que o *Open Banking* for implementado.

4.3.6.1 Alternativas de Solução

Diante deste contexto, são propostas as três alternativas de solução a seguir:

a) Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas

Para que o banco esteja preparado para o momento em que o *Open Banking* comece a ser implementado, faz-se necessário um grande desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas, que possibilitem a integração de informações provenientes de diferentes fontes em um só lugar, simplificando a experiência do cliente. Além disso, APIs abertas permitem também aos bancos a circulação e acessos aos volumosos dados de transação dos clientes, aprimorando a base de dados atual do banco.

Portanto, essa proposta de solução consiste em uma estratégia com o foco em investimento em infraestrutura para APIs abertas, que engloba desde frentes de desenvolvimento dessas APIs e parcerias, até desafios relacionados à questão de segurança, acesso controlado aos dados e a sua própria governança. Tudo isso para que o banco, quando expuser os dados que detém e acessar os dados que foram disponibilizados, possa estar preparado para capturar o comportamento dos consumidores, extrair insights e propor novos negócios de maneira segura para o cliente.

Além disso, esse investimento é um meio para que o banco chegue ao mercado com APIs mais robusta em termos de funcionalidade, em relação aos seus concorrentes principais, de modo que sua plataforma ou produto possam ser elegidos pelos usuários.

b) Melhoria na experiência do usuário em canais digitais

Uma outra alternativa de solução para que o banco seja competitivo no novo contexto *do Open Banking* seria investir no desenvolvimento de uma melhor experiência do cliente na plataforma que for desenvolver. Para isso, seria necessário a construção de melhores experiências digitais para o consumidor, a partir de do mapeamento das principais jornadas dos clientes, de forma que a aplicação possa cobrir suas necessidades e, também, a partir no desenvolvimento de melhores aplicações com um time com expertise em *front-ends*.

A aplicação de medidas como essas, torna-se o possível o desenvolvimento de plataformas que proporcione uma experiência simples e facilitada, de forma a atrair os novos consumidores.

c) Oferta de serviços e produtos baseado em dados

Essa solução consiste na oferta personalizada de serviços e produtos a partir do acesso aos novos dados que o banco terá disponível. Como exemplos de novos modelos de serviços, podem ser citados: análises de gastos com serviços básicos, ferramentas de controles de gastos, gestão de patrimônio e até mesmo um *marketplace* para comparação de produtos. Quanto aos produtos, o banco precisará estar preparado para tratar todos os dados de perfil e transações de clientes que terá acesso, por meio de *data analytics e machine learning*, para que possa proporcionar soluções mais assertivas e que agreguem valor para os consumidores.

Este último ponto se alinha ao problema atual do banco discutido no item “**4.3.4 Baixa utilização de dados**”, em que atualmente o Banco Caixa carece de mão de obra qualificada capaz de absorver a gama de informações que terá em suas mãos e convertê-las em novas soluções para os clientes.

4.3.7 Limitações operacionais das agências em meio ao COVID-19

O COVID-19 fez com que algumas agências bancárias interrompessem temporariamente suas operações, assim como limitou o acesso de muitos brasileiros as mesmas, como reflexo da necessidade do isolamento social.

Apesar das primeiras reações de curto prazo, o Banco Caixa precisa trabalhar na estruturação da operação de suas agências para o *new normal* durante e pós COVID-19. A pandemia se mostra como uma oportunidade de digitalização do acesso aos produtos e serviços bancários para seus clientes, focando principalmente na reformulação de suas agências, proposta ainda incipiente no banco. Conforme o Executivo André Rodrigues, responsável pelo Banco de Varejo, o COVID-19 vem como um catalisador para a jornada de transformação digital do banco, que pode ser encurtada para dois anos, ao invés dos cinco anos inicialmente planejados.

4.3.7.2 Alternativas de Solução

Dado as limitações operacionais das agências, propõe-se três alternativas de solução: encorajar a migração dos clientes para canais digitais, promover a transformação digital das agências bancárias e fortalecer a experiência *omnichannel* dos clientes.

a) Encorajar clientes para migração ao digital

Como principal medida de curto e médio prazo, o banco deveria encorajar mais clientes a usar canais remotos e produtos digitais existentes sempre que possível. Para fazer isso, uma estratégia de comunicação deve ser desenvolvida para proporcionar mensagens positivas e que transmitam segurança deste serviço. Além disso, trata-se do momento ideal para o banco aprimorar suas atuais ofertas digitais, identificando quais as principais funcionalidades de seu *mobile banking* e *internet banking* que podem e devem ser melhoradas rapidamente.

b) Promover a transformação digital das agências

Também apresentada como solução contra a comoditização dos produtos e serviços bancários, a digitalização das agências também se configura como uma alternativa de solução frente ao *new normal* pós COVID-19. Com a tentativa de migração do atendimento dos clientes nos meios digitais, principalmente para a execução de transações mais operacionais, intui-se que após a crise os consumidores terão novos hábitos de relacionamento com as agências. Portanto, trata-se do momento ideal para o banco alavancar sua transformação digital nas agências bancárias, pensando em um novo formato mais consultivo, enquanto as transações operacionais são incentivadas a ser realizadas pelos meios digitais.

Algumas medidas de digitalização que reinventariam o atendimento como é feito hoje são: extensão do horário de atendimento através de serviços remotos virtuais com um representante (gerente comercial ou especialista, por exemplo); telas de autoatendimento digital com a ajuda de um representante; e a possibilidade de agendar uma reunião por vídeo-chamada com um gerente, para clientes que não possam estar fisicamente no banco.

c) Fortalecer *experiência omnichannel*

Apesar do banco já ter começado a se mobilizar quanto a isso, pós crise do COVID-19 será ainda mais importante ter uma estratégia de experiência *omnichannel* eficiente. Isso significa que, atualmente o banco possui vários canais e é extremamente necessário que o cliente possa realizar qualquer atividade ou transação no canal que desejar e que o histórico de transações independente do canal, seja na agência física, seja por meios digitais, seja pelo atendimento remoto com as centrais de *Call-Center* seja acessível para todos os canais, para

melhor compressão sobre a jornada do cliente com o banco e, consequentemente, um melhor atendimento integrado.

4.3.8 Queda nos resultados operacionais devido ao COVID-19

Crise do COVID-19 já demonstrou os primeiros impactos no banco, que divulgou no começo de maio os resultados operacionais do primeiro trimestre de 2020. O lucro líquido recorrente neste trimestre foi de R\$ 3,9 bilhões, o que representa uma queda de 47% em relação ao último trimestre de 2019. Apesar do período só abordar as duas primeiras semanas do COVID-19 no país, essa drástica queda se deve às perdas potenciais esperadas nesse momento de crise, principalmente com inadimplência.

4.3.8.1 Alternativa de Solução

a) Políticas de crédito alternativas para o contexto, para pessoas PF e PJ

Como forma de responder o crescente risco de inadimplência causada pelo alongamento da crise do COVID-19, o banco deve se preparar e flexibilizar suas políticas de crédito para que possa atender as necessidades de seus atuais clientes ao mesmo tempo que tenta minimizar os montantes de inadimplência. Para isso, se propõe uma nova política de concessão de crédito, tanto para clientes Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ) com otimização de taxas, alongamento de prazos de pagamento e adiamento da data e início de pagamento do contrato.

4.4 Escolha e priorização de solução

Baseado nos problemas levantados durante o diagnóstico do atual posicionamento estratégico do Banco C e nas alternativas de solução propostas para cada um dos problemas apresentados, é possível realizar a priorização das melhores soluções por meio da aplicação do método AHP. Desse modo, seguindo os passos definidos pelo método, é necessário estabelecer inicialmente os critérios de avaliação, bem como determinar seus pesos relativos e, por fim, avaliar o desempenho de cada alternativa nos critérios elencados.

4.4.1 Definição de critérios

Os critérios que serão utilizados na priorização por meio da Matriz AHP foram definidos com base no alinhamento aos atuais propósitos da empresa, bem como na sua visão para o futuro, os quais são:

- **Investimento financeiro:** considera o capital total aplicado para que a alternativa de solução seja implementada. Apresenta uma relação inversamente proporcional, ou seja, quanto menor o capital total investidos, melhor;
- **Tempo de implementação:** considera o tempo necessário para que a alternativa seja desenvolvida, implementada e comece a gerar resultados para a empresa. Apresenta uma relação inversamente proporcional, ou seja, quanto menor o tempo, melhor;
- **Complexidade de implementação:** avalia o nível de dificuldade para a implementação da solução proposta, considerando dificuldades técnicas (conhecimento, tecnologia atual) e estruturais (disponibilidade de recursos humanos, instabilidade organizacional, grau de mudança necessário). Apresenta uma relação inversamente proporcional, ou seja, quanto menor a dificuldade, melhor;
- **Centralidade no cliente:** avalia o quanto a solução implementada impactará e melhorará a experiência do cliente durante seu relacionamento com o banco. Apresente uma relação proporcional, ou seja, quanto maior a centralidade no cliente, melhor;
- **Risco inerente:** avalia o quanto a proposta de solução pode proporcionar e/ou alavancar riscos como risco de crédito, de mercado, de liquidez ou socioambiental. Apresenta uma relação inversamente proporcional, ou seja, quanto menor o risco, melhor;
- **Retorno financeiro:** verifica o verdadeiro potencial da alternativa de solução de gerar retornos econômicos para a empresa. Apresenta uma relação diretamente proporcional, ou seja, quanto maior o retorno, melhor;
- **Grau de transformação digital:** considera o grau de transformação digital que o a solução proporcionará se aplicada. Apresenta uma relação proporcional, ou seja, quanto maior o grau de transformação, melhor;

A partir dos critérios estabelecidos e baseando-se na Escala Numérica de Saaty, é possível construir a matriz de priorização de critérios, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz de priorização de critérios

	Investimento Financeiro	Tempo de Implementação	Complexidade de Implementação	Grau de Centralidade no Cliente	Grau de transformação digital	Risco Inerente	Retorno financeiro
Investimento Financeiro	1	1/3	2	1/6	1/5	1	1/2
Tempo de Implementação	3	1	2	1/4	1/3	2	1
Complexidade de Implementação	1/2	1/2	1	1/6	1/4	1/3	1/4
Grau de Centralidade no Cliente	6	4	6	1	2	4	3
Grau de transformação digital	5	3	4	1/2	1	3	3
Risco Inerente	1	1/2	3	1/4	1/3	1	1/2
Retorno financeiro	2	1	4	1/3	1/3	2	1
Somatório	18.5	10.3	22.0	2.7	4.5	13.3	9.3

Fonte: Elaborado pela autora

Após construída a matriz, realizou-se uma normalização dos critérios, dividindo-se cada linha de uma determinada coluna pelo somatório daquela coluna. O peso final de cada critério é dado pela média das linhas daquele critério, chegando-se a assim no vetor de priorização final de cada critério conforme apresentado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Normalização e obtenção de pesos/vetor de priorização

	Investimento Financeiro	Tempo de Implementação	Complexidade de Implementação	Grau de Centralidade no Cliente	Grau de transformação digital	Risco Inerente	Retorno financeiro	Vetor de priorização	Vetor soma	Vetor Consistência
Investimento Financeiro	0.054	0.032	0.091	0.063	0.045	0.075	0.054	5.9%	0.4	7.2
Tempo de Implementação	0.162	0.097	0.091	0.094	0.075	0.150	0.108	11.1%	0.8	7.3
Complexidade de Implementação	0.027	0.048	0.045	0.063	0.056	0.025	0.027	4.2%	0.3	7.2
Grau de Centralidade no Cliente	0.324	0.387	0.273	0.375	0.449	0.300	0.324	34.8%	2.6	7.3
Grau de transformação digital	0.270	0.290	0.182	0.188	0.225	0.225	0.324	24.3%	1.8	7.4
Risco Inerente	0.054	0.048	0.136	0.094	0.075	0.075	0.054	7.7%	0.5	7.1
Retorno financeiro	0.108	0.097	0.182	0.125	0.075	0.150	0.108	12.1%	0.9	7.2

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme ilustrado pela matriz de normalização, o critério referente ao *grau de centralidade no cliente* é o ponto mais importantes ao se analisar e escolher uma alternativa de solução, apresentando um peso de 34,8%, seguido pelo critério *grau de transformação digital*, com peso de 24,3%. Em seguida, os critérios *Retorno financeiro*, com peso de 12,1%, e *tempo de implementação*, com peso de 11,1%, são critérios intermediários no processo de priorização. Por fim, os critérios de *investimento financeiro*, *complexidade de implementação* e *risco inerente* aparecem com menores pesos, todos inferiores a 8%, sendo, portanto, menos relevantes no momento de definição de iniciativas priorizadas. Estes resultados estão alinhados tanto a

visão estratégia do Banco C, quanto com o a questão por uma busca mais imediata de alternativas de solução, dado o contexto atual em que o banco está inserido.

Para verificar a consistência dos vetores de priorização, decidiu-se realizar um teste de consistência, a partir do média do Vetor Consistência (λ_{max}), Índice Randômico (IR) de Saaty e o Índice de Consistência (IC). Por fim, chegou-se no valor de Relação de Consistência (RC), a partir da Divisão do IC por IR, de 0,032. Como RC é inferior ao valor de referência 0,1, pode-se concluir que a matriz de priorização de critérios obtida é consistente e passível de ser utilizada na etapa seguinte do método de AHP.

Quadro 3 – Teste de consistência

λ_{max}	IR	IC	RC
média Vetor Consistência	Índice Randômico	Índice de Consistência	Relação de Consistência
7.3	1.320	0.042	0.032
RC <= 0,1		Consistente	

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda baseado nos critérios levantados, é necessário definir uma segunda escala de avaliação de desempenho para cada um desses critérios, de forma a utiliza-la para avaliar as alternativas de solução, conforme estabelecido pela Figura 23.

Figura 23 – Escala de avaliação de desempenho dos critérios

Investimento Financeiro		Complexidade de Implementação		Tempo de Implementação		Grau de Centralidade no Cliente	
Muito Baixo	5	Muito Baixa	5	Muito Baixo	5	Muito alto	5
Baixo	4	Baixa	4	Baixo	4	Alto	4
Moderado	3	Moderada	3	Moderado	3	Moderado	3
Alto	2	Alta	2	Alto	2	Baixo	2
Muito Alto	1	Muito Alta	1	Muito Alto	1	Muito Baixo	1

Grau de Transformação Digital		Riscos Inerentes		Retorno financeiro	
Muito alto	5	Muito Baixo	5	Muito Alto	5
Alto	4	Baixo	4	Alto	4
Moderado	3	Moderado	3	Moderado	3
Baixo	2	Alto	2	Baixo	2
Muito Baixo	1	Muito Alto	1	Muito Baixo	1

Fonte: Elaborado pela autora

Com a finalidade de tornar mais fácil a visualização dos problemas e principais alternativas de solução elencadas para cada um deles, criou-se um quadro resumo (Quadro 4) com estas duas informações, incluindo, também, o código de referência para a alternativa.

Quadro 4 – Síntese de problemas e alternativas de solução levantados

Problema	Alternativa de Solução	Referência
Comoditização dos produtos e serviços bancários	Melhoria de produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções	A1
	Nova análise de precificação	A2
	Diferenciação de serviços atuais: a digitalização das agências	A3
Uso de sistemas legados	Integração de sistemas via API's internas	B1
	Substituição completa de atuais sistemas legados	B2
Alto lead time de trabalho	Mapeio e padronização de processos e migração para metodologia ágil	C1
Baixa utilização de dados	Criação de programas internos de capacitação para análise de dados	D1
	Incentivos financeiros para capacitação online	D2
	Parcerias com Universidades	D3
Limitado relacionamento com certos nichos de clientes	Revisão das políticas de concessão de crédito	E1
	Acesso à pessoas desbancarizadas	E2
Avanço da regulação do setor, como a regulamentação do <i>Open Banking</i>	Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas	F1
	Melhoria na experiência do usuário em canais digitais	F2
	Oferta de serviços e produtos baseado em dados	F3
Limitações operacionais das agências em meio ao COVID-19	Encorajar clientes para migração ao digital	G1
	Promover a transformação digital das agências	G2
	Fortalecer experiência omnichannel	G3
Queda nos resultados operacionais devido ao COVID-19	Políticas de crédito alternativas para o contexto, para pessoas PF e PJ	H1

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.2 Matriz de decisão

Uma vez levantados os principais problemas e elencadas as possíveis alternativas de solução, é possível criar a matriz de decisão AHP. Para isso, cada uma das alternativas é avaliada em cada um dos critérios previamente definidos, a partir da escala de desempenho de cada um dos critérios, sendo, portanto, atribuída uma nova de 1 a 5, estabelecendo-se, no final, as notas finais de cada alternativa de solução.

Tendo como finalidade de eliminar a subjetividade das possíveis alternativas, a atribuição de notas foi feita baseada em notas individuais de um grupo de quatro pessoas, sendo elas três atuais colaboradores do banco (um trainee da área de TI, uma trainee da área de operações e uma analista júnior da área de experiência do cliente) e a autora do presente documento. A nota

final de cada alternativa em cada um dos critérios é calculada a partir da média das notas atribuídas por cada um dos avaliadores, e pode ser consultada no Quadro 5.

Importante ressaltar que as alternativas A3 e G2 trata-se basicamente da mesma proposta de solução, de digitalização das agências bancárias, porém para problemas distintos elencados: Comoditização dos produtos e serviços bancários e limitações operacionais das agências em meio ao COVID-19. Para efeito de melhor visualização, esta proposta foi apresentada duas vezes, porém a mesma nota foi atribuída. Importante pontuar também que o grau de dependência entre algumas alternativas de solução, conforme elencado em seus levantamentos, foi considerado no momento de pontuação das alternativas. É o que ocorre com a alternativa F3, solução para o problema da competição causado pelo *Open Banking*, que dependeria das alternativas D1, D2 e/ou, D3 para ter seus resultados alavancados.

Quadro 5 – Matriz de decisão das alternativas de solução.

	Investimento Financeiro	Tempo de Implementação	Complexidade de Implementação	Grau de Centralidade no Cliente	Grau de transformação digital	Risco Inerente	Retorno financeiro	Nota Final
Referencial	5.9%	11.1%	4.2%	34.8%	24.3%	7.7%	12.1%	
A1	2.00	2.00	2.75	5.00	3.50	3.75	4.00	3.81
A2	3.25	3.50	4.00	4.25	1.50	3.50	4.00	3.34
A3	2.00	3.25	3.00	5.00	5.00	3.50	4.25	4.34
B1	2.25	3.75	3.25	3.25	4.25	3.25	2.75	3.43
B2	1.00	1.50	1.50	3.25	4.50	1.75	3.00	3.01
C1	3.00	1.50	2.25	4.00	2.50	4.00	3.50	3.17
D1	4.25	3.00	3.25	4.00	4.00	4.50	4.00	3.91
D2	2.50	2.75	2.75	2.75	3.25	4.50	4.00	3.14
D3	4.25	4.25	3.50	3.00	4.25	4.75	2.25	3.58
E1	4.00	4.00	3.00	3.50	1.50	2.00	3.75	2.99
E2	1.50	1.75	1.75	4.50	1.75	1.50	3.25	2.85
F1	2.00	3.00	1.75	5.00	5.00	1.75	4.75	4.19
F2	2.75	2.75	2.00	5.00	2.50	3.00	4.00	3.61
F3	2.00	3.50	2.00	5.00	4.75	3.75	4.50	4.31
G1	3.00	3.75	2.00	3.00	5.00	2.00	2.00	3.33
G2	2.00	3.25	3.00	5.00	5.00	3.50	4.25	4.34
G3	3.00	3.75	1.50	4.50	3.50	3.50	2.50	3.64
H1	2.75	4.75	4.00	4.50	1.25	1.00	2.75	3.13

Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando o resultado da matriz de decisão, optou-se por priorizar para o plano de ação todas as alternativas que apresentaram nota final superior a 3.75. Assim, nota-se que a alternativa A3 (Diferenciação de serviços atuais: a digitalização das agências) e G2 (Promover a transformação digital das agências), apresentam pontuação 4,34, sendo a primeira prioridade de implementação. Em sequência, as alternativas de solução F3 (Oferta de serviços e produtos baseado em dados), com nota 4,31; F1 (Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas),

com nota 4,19; D1 (Criação de programas internos de capacitação para análise de dados) com nota (3,91); e A1 (Melhoria de produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções) com nota 3.81, também apresentaram resultados significativos e serão priorizadas neste primeiro momento.

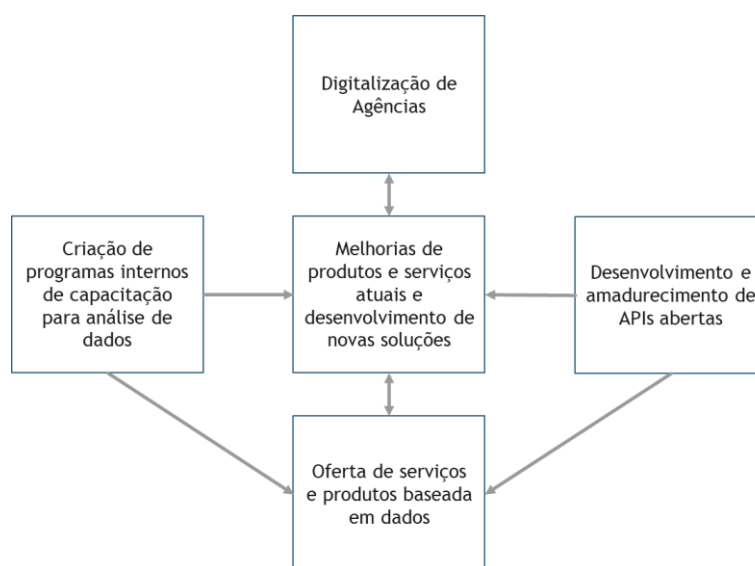
5. PLANO DE AÇÃO

Este capítulo contemplará a apresentação dos planos de ação para cada uma das alternativas de soluções selecionadas para atacarem os problemas mapeados durante o desenvolvimento deste trabalho, através dos mecanismos de análise de estratégia atual do Banco C. Desse modo, considerando a priorização realizada na seção anterior, será desenvolvido um plano de implementação para cada alternativa de solução de forma que o banco tenha um direcionamento do que deve ser feito (ou continuar a ser feito) durante este e o próximo ano, a partir de agosto de 2020.

5.1 Considerações gerais

Conforme já pontuado, algumas propostas de soluções apresentam relação de complementariedade e, até mesmo, de interdependência para que sua implementação ocorra e/ou seu resultado seja alavancado. Assim, construiu-se um diagrama de dependência e complementariedade para melhor visualização de como as propostas se conectam, ilustrado pela Figura 24 a seguir.

Figura 24 – Esquema de dependência e complementariedade de soluções



Fonte: Elaborado pela Autora

Devido a complementariedade entre as alternativas de solução de “Melhorias de produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções” e “Oferta de serviços e produtos baseados em dados” decidiu-se que estas duas propostas terão um plano de ação tratado como um só. Para as demais propostas, contudo, com o objetivo de prover uma melhor organização para entendimento dos próximos passos, será apresentado um plano de ação próprio, constando os principais responsáveis para o desenvolvimento. Conforme pontuado por Duck (1999), é vital que lideranças de diferentes níveis hierárquicos estejam engajados e capacitados para lidar com os processos de mudança que serão enfrentados durante os períodos de implementação.

Além disso, importante destacar alguns dos oito pontos enunciados por Kotter (2007) durante o futuro processo de transformação que se sugere ao Banco C. Dentro da realidade do banco e o atual contexto que ele se encontra inserido, os pontos de Kotter que merecem ser destacados aqui são: o estabelecimento de senso de urgência, a comunicação da visão da mudança a todos os colaboradores, fornecimento de poder aos colaboradores como forma de engajamento e, por fim, incorporação das mudanças à cultura organizacional, principalmente porque grande parte das soluções propostas são pautadas na transformação digital e na centralidade no cliente, sendo duas mudanças que devem passar do nível estratégico e se consolidar também a nível tático e operacional.

5.2 Digitalização das agências bancárias

Com o objetivo de solucionar os problemas de comoditização de produtos e serviços bancários devido à alta concorrência do setor e de limitações operacionais das agências em meio ao COVID-19, a digitalização de agências bancárias apresenta-se como uma forte alternativa de solução. Primeiro, porque um novo modelo de negócios pautado no digital tem como foco principal a melhoria da experiência do cliente durante a utilização do serviço, o que transformaria as agências em uma vantagem competitiva do banco frente às *fintechs*. Segundo, porque digitalização das agências alinha-se aos novos comportamentos emergentes pós crise do COVID-19, em que transações operacionais tendem a cada vez mais a serem realizadas pelos canais digitais e a ações mais consultivas sejam realizadas nas agências, presencialmente ou até mesmo não presencial.

Desse modo, o plano de ação se divide em três principais frentes: plano de definição do novo modelo, plano de oportunidades de localidades e o plano de implementação de fato.

5.2.1 Plano de definição do modelo e negócio

A primeira frente, plano de definição do novo modelo de negócio, consiste primeiramente no mapeio do modelo atual de negócios das agências bancárias. Levantados os principais serviços e atividades realizadas nas agências, segue-se para uma classificação do que é uma atividade mais consultiva e o que é uma atividade transacional operacional. Feita esta classificação, inicia-se a análise do que deve ser substituído pela tecnologia e do que pode ser melhorar usando a tecnologia como complementar.

Este exercício foi realizado pela autora do presente trabalho junto dois atuais colaboradores do banco, a primeira que atuou por mais de três anos gerência operacional de uma agência bancária do Banco C, e o segundo, uma analista sênior da área de reestruturação de jornadas da superintendência de experiência do cliente. Como resultados, as principais atividades realizadas por um cliente numa agência foram mapeadas, classificadas e posteriormente avaliadas se poderiam ou não serem realizadas a partir de serviços de autoatendimento digital dentro da agência.

Quadro 6 – Levantamento e classificação de principais de atividades realizadas

Atividade-processos	Atual área responsável	Caráter da atividade	Poderia ser realizado em canais digitais?	Pode ser realizado por autoatendimento digital?
Abertura de Conta	Comercial	Transacional	Sim (mobile bank, bankline)	Sim
Fechamento de conta	Comercial	Transacional	Sim (mobile bank, bankline)	Sim
Pagamento de contas	Operacional	Transacional	Sim (mobile bank, bankline)	Sim
Contratação de crédito	Operacional	Transacional	Sim (mobile bank, bankline)	Sim
Solicitação de cartões	Operacional	Transacional	Sim (mobile bank, bankline)	Sim
Saque de dinheiro	Operacional	Transacional	Não	Sim
Depósitos	Operacional	Transacional	Não	Sim
Seguros (vida, automóvel, residencial)	Comercial	Consultiva	Talvez	Não
Financiamentos	Comercial	Consultiva	Talvez	Não
Assessoria com investimentos	Comercial	Consultiva	Talvez	Não
Consignados	Comercial	Consultiva	Talvez	Não

Fonte: Elaborado pela autora

Após este levantamento, foi possível identificar oportunidades tanto com atividades que poderiam ser realizadas por autoatendimento nas agências bancárias, através do uso de tecnologia, quanto com atividades de caráter mais consultivo, que prezam por atendimentos humanos e de qualidade. Assim, foi possível pensar em um novo modelo de negócios para as agências físicas, pautado no uso de soluções digitais. Esse modelo teria as seguintes características:

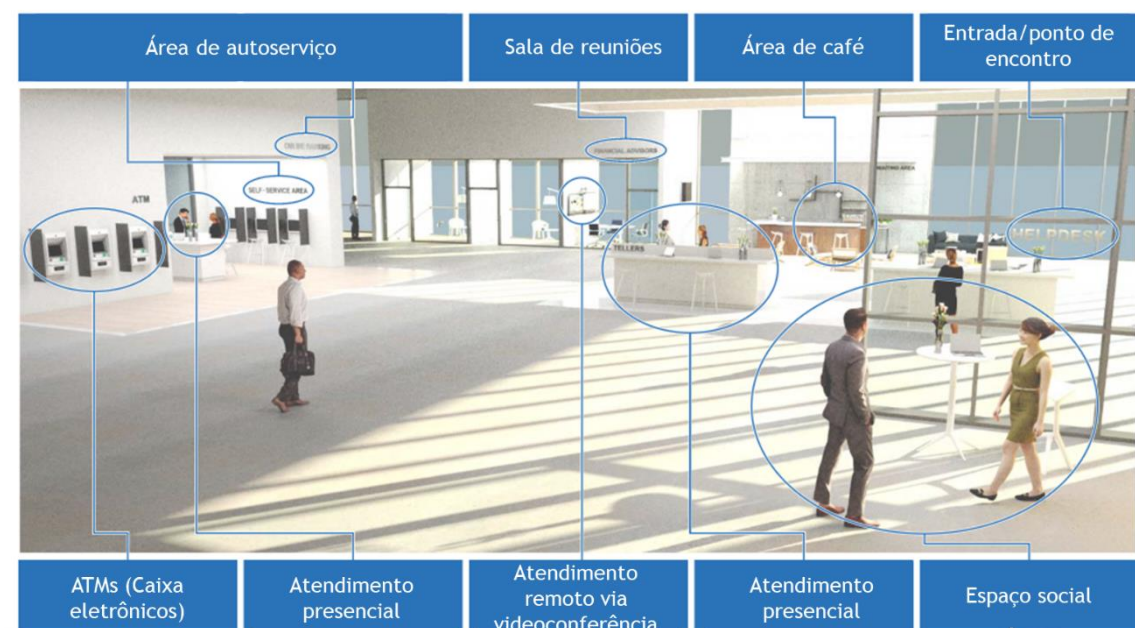
- **Área de autoatendimento:** localizada na entrada, e detendo maior parte do espaço, seria área principal da nova agência. Ali seriam colocadas e oferecidas as seguintes soluções:
 - **Caixas eletrônicos atuais:** para pagamento de contas, depósito e saque de dinheiro
 - **Terminais de serviços interativos:** terminais onde o próprio cliente pode se servir, realizando a abertura ou fechamento da sua conta por exemplo, e solicitar a ajuda de um atendimento humano através de uma conexão remota. Os clientes também poderiam solicitar e receber produtos como cartões de crédito, cartões de débito e empréstimos. A ideia é fornecer esse serviço em horários estendidos aos de funcionamentos atuais. Pode ser representado por totens, os por monitores de interação. Importante destacar a existência de tecnologias para autenticação do cliente, como leitores de identificação de documentos e passaporte, scanners de impressões digitais, autenticação móvel em duas etapas, verificação de assinatura digital e até reconhecimento facial.
- **Área de atendimentos consultivos:** pode ser dividida em duas diferentes áreas – áreas abertas e áreas fechadas. Áreas abertas, são para atendimentos rápidos e presenciais, preferencialmente realizados de pé para mostrar a agilidade do atendimento. Áreas fechadas, como em salas de reuniões com infraestrutura e tecnologia, podem ser para atendimentos agendados mais demorados com pessoas físicas e pessoas jurídicas, para tratamento de assuntos mais complexos, e para atendimentos de clientes por videoconferências, agendados previamente pelo aplicativo, site ou na própria agência. Aqui atuam dois principais colaboradores:
 - **Gerentes comerciais:** responsáveis por atendimentos presenciais e via videoconferência dos clientes. Atua como principal figura consultiva dentro da agência.

- **Agentes bancários universais:** dando suporte aos gerentes comerciais, também são responsáveis pelo atendimento mais consultivo aos clientes, possuindo maior repertório e conhecimento sobre vários produtos para assessoria aos clientes.

Substituindo os atuais desktops, esses colaboradores utilizariam tablets como principal ferramenta de trabalho, o que lhes proporcionaria maior liberdade para percorrer a agência e acessar com mais facilidades os clientes. Um importante sistema que alertem aos gerentes e agentes em seus tablets, quem são os clientes que estão transacionando nos caixas eletrônicos e serviços de autoatendimento, para que eles possam oferecer suporte ou ofertas personalizadas.

A figura 25 a seguir, ilustra brevemente como seria visualmente o novo modelo de agências bancárias.

Figura 25 – Novo modelo de agências bancárias



Fonte: Adaptado de Mckinsey (2017)

Entretanto, é importante pensar em todos os públicos de clientes que o banco possui e se, de fato, essas mudanças proporcionariam a melhor experiência ao cliente dentro da agência. Para isso, pensou-se em criar diferentes modelos de agências, que aderem diferentes graus de tecnologia:

- **Modelo 1 – Maior grau de digitalização:** Este modelo consiste na integração de todas as soluções tecnológicas descritas anteriormente (Terminal de autoatendimento, atendimentos de videoconferência, tablets para ofertas mais direcionadas) junto ao modelo de atendimento mais consultivo. Agências estilo Quiosques, voltada principalmente para atendimento a públicos que tenham maior aptidão ao uso de tecnologia.
- **Modelos 2 – Grau intermediário de digitalização:** modelo híbrido, que possui certo grau de digitalização, mas também permanece com algumas atividades operacionais e transacionais para melhor atendimento ao público, como a presença de representante para auxílio de abertura e fechamento de contas e contratações de crédito.
- **Modelo 3 – Menor grau de digitalização:** modelo que adere menos ao uso de soluções digitais, mais similar ao modelo atual das agências, para atendimento de públicos mais velhos ou até mesmo pessoas que não tem acesso à internet.

Para cada um dos modelos apresentados, faz-se necessário levantar os principais recursos necessários para a transformação e operação da agência, como recursos físicos, recursos tecnológicos e recursos humanos. Após definidos os recursos, o trabalho seguinte é estimar o investimento necessário para a reformulação e implementação de cada modelo. Fica a cargo da diretoria de Franquias e Atendimento, especificamente à Superintendência de Experiência do Cliente, por definir os três principais modelos, levantar os recursos e calcular o investimento total esperado para cada um deles.

5.3.2 Plano de oportunidades de localidades

Em paralelo a definição do novo modelo de negócios, outra análise que deve ser feita é referente a quais localidades estas novas agências serão instaladas.

Atualmente o banco detém mais de 4500 agências e pontos de atendimento. Desse modo, o plano de oportunidades consiste em duas etapas: (i) decidir quantas agências passarão pela transformação e (ii) e decidir quais agências passarão pela transformação.

A primeira etapa consiste em definir estrategicamente, quantas agências bancárias passarão pela transformação total, quantas manterão o modelo mais híbrido e quantas, inevitavelmente, terão suas operações encerradas. Trata-se de uma reavaliação orçamentária, considerando mensurando os custos que poderão ser diminuídos com a transformação digital.

Tendo uma visão mais estratégica e orçamentária, parte-se para a segunda etapa de decisão de quais agências passarão pela transformação. Para isso, faz-se necessário considerar diversos fatores como a densidade de atendimento de cada agência, a densidade de agências por região, o perfil dos clientes que as frequentam (socioeconômico, nível de digitalização), o nível de satisfação de cliente de cada uma delas (calculado pelo NPS), entre outros. Feita essas análises, será possível obter as principais candidatas a transformação.

Essas análises de oportunidades e propostas ficam sob a responsabilidade da Diretoria de Franquias de Atendimento do banco. Estima-se que essa frente deva ser realizada em até 6 semanas, considerando todas as etapas de processos, desde o início de mapeamento das unidades até as decisões e validações a níveis diretoria, para poder dar-se início a frente de implementação.

5.3.3 Plano de implementação

Após decididas quais as agências passarão pelo processo de transformação digital, entra-se na terceira e última frente, de plano de implementação. Aqui será definido o plano de encerramento gradual das agências selecionadas, bem como o plano de migração para o modelo mais digital, em diferentes graus.

Além disso, esta etapa consiste também na capacitação de gerentes e agentes comerciais. A capacitação deve abordar diferentes temas, como: (i) treinamentos sobre como utilizar as novas tecnologias, (ii) treinamentos sobre portfólios de produtos; (iii) treinamentos sobre como garantir interações de alta qualidade com cliente, fisicamente ou não.

Por fim, no médio e longo prazo, alguns indicadores são cruciais para serem acompanhados, para que no final possa-se mensurar o impacto da solução. Define-se aqui alguns deles que merecem ser acompanhados durante os primeiros meses e anos com a solução implementada: (i) retorno do investimento; (ii) variação do retorno financeiro por agência; (iii) variação do nível de satisfação do cliente por agência e a nível geral; (iv) variação do número de clientes atendidos por agência; (v) variação da rentabilidade por cliente por agência.

5.3 Criação de programas internos de capacitação para análise de dados

Considerando a necessidade de solucionar o problema de baixa utilização de dados disponíveis para melhor conhecimento do perfil dos clientes e desenvolvimento de produtos mais assertivos, a criação de programas internos de capacitação de colaboradores apresenta elevada importância na matriz de decisão, principalmente porque atende fortemente os critérios de centralidade no cliente, transformação digital e potencial de retorno financeiro. Como se trata de uma implementação que atingirá todos os colaboradores, esta proposta deverá ser desenvolvida principalmente pela diretoria de RH, mais especificamente sob responsabilidade da área de capacitações e treinamentos.

Nesse sentido, os esforços relacionados para a implementação dessa iniciativa são:

- **Mapear principais conhecimentos técnicos necessários:** (i) realização de pesquisa com os colaboradores de toda a área administrativa do banco, para definição dos principais temas a serem ministrados nas capacitações, como *Data Analytics*, *Machine Learning*, *Big Data*, e outros temas que surgirem; (ii) benchmarks com empresas de tecnologia para levantamento de demais temáticas;
- **Mapear funcionários com conhecimentos técnicos e experiência:** na mesma pesquisa, tentar mapear quais são os colaboradores que possuem conhecimentos técnicos avançados sobre os temas, para posterior convite e engajamento dos mesmo para participarem do desenvolvido das ementas do curso e ministro das aulas;
- **Mapear softwares:** junto que a equipe de TI e alguns colaboradores convidados, mapear os principais softwares que os colaboradores precisarão ter em suas máquinas para realizarem os cursos e, em casos necessários, negociar novas licenças com fornecedores;
- **Criar os programas de capacitação:** chamados de *majors*, os programas de capacitação deverão possuir diferentes níveis – iniciante, intermediário e avançado. Junto com os colaboradores selecionados anteriormente, desenvolver a ementa de cada nível e cada tema. Imprescindível que os cursos tenham a abordagem de como tratar grandes quantidade de dados e reverte-las em propostas de valor para os clientes;
- **Criar campanhas de divulgação:** junto a equipe de marketing do banco, desenvolver campanhas de divulgação dos *majors* para todas as áreas do banco,

fomentando sua importância e buscando gerar engajamento dos colaboradores para que participem das primeiras turmas. Aqui faz-se necessário o papel dos gestores, incentivando ativamente seus colaboradores a se inscreverem no major de maior interesse;

Iniciadas as primeiras aulas, uma recomendação também é que estas sejam gravadas e depois inseridas no portal de treinamento do banco, tanto para posterior consulta dos atuais alunos quanto para alavancar o alcance do curso para mais pessoas do banco.

Optou-se por um modelo presencial ou online ao vivo, para gerar mais engajamento com as primeiras turmas. No médio e longo prazo, o banco pode estudar a continuidade do curso, focando principalmente em níveis iniciais e intermediários do curso.

Por fim, para verificar a efetividade do programa, faz-se necessário desenvolver pesquisas que colem os *feedbacks* das turmas, bem como acompanhar alguns indicadores de desempenho, como evolução dos números de inscritos e evolução de colaboradores em cada nível de major.

5.4 Melhorias de produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções baseadas em dados

Para endereçar os problemas de comoditização de produtos e serviços bancários e a competição do mercado que se acirrará ainda mais com o início do *Open Banking*, enxerga-se duas frentes de atuação para o banco: (i) a melhoria de produtos e serviços atuais, baseada no mapeamento de processos e na disponibilidade de dados que se tem atualmente e que se aumentará com o *Open Banking* e (ii) o desenvolvimento de novos produtos e serviços baseados também nesses dados e em interações mais próximas com os clientes.

Para endereçar a primeira frente, a proposta de solução consiste em um plano mapeio e reformulação da jornada do consumidor, pois é entendendo todo o processo de compra do cliente, suas principais necessidades e maiores dores, que o banco será capaz de melhorar e desenvolver produtos alinhados ao que seus clientes realmente querem e precisam. Essa mapeio deve ser de responsabilidade das lideranças de Franquias e Atendimento junto às diferentes áreas e lideranças de produtos do banco. Dessa forma, esta solução pode ser dividida em algumas fases, como:

- **Mapeio e seleção de produtos e serviços atuais:** mapear todos os produtos e serviços e prioriza-los a partir de alguns critérios como aqueles que representam maior rentabilidade para banco, aqueles que tem menores índices de satisfação medida através do NPS;
- **Definição de personas que representem os clientes:** criação das personas para melhor compreensão dos perfis do cliente;
- **Mapeio da jornada das personas:** para cada um dos produtos e serviços priorizados, mapear a jornada da persona, levantando posteriormente as principais necessidades, pontos de dor do cliente em relação a cada produto e serviço e oportunidades de melhorias;
- **Avaliação de viabilidade e reformulação das principais dores:** junto às áreas dos produtos e serviços, avaliar a viabilidade de mudanças dos processos bem como as características dos produtos, seguidos por sua implementação, após validações a nível diretoria.

Este exercício, além de evidenciar os pontos de melhoria, contribui também para o desenvolvimento da segunda frente, de criação de novas propostas de solução, pois conhecendo os processos e personas é possível pensar em novas oportunidades neste processo. Entretanto, se faz necessário também conhecer os hábitos de compras do cliente, para que novos produtos e serviços personalizados sejam desenvolvidos. Isso é possível pelo acesso aos dados o banco detém e deterá ainda mais pós *open banking*, sendo necessário estar preparado para a transformação destes dados em propostas de valores.

Entrando então na segunda frente, faz-se necessário o banco estruturar-se para receber estes dados e convertê-los em novas soluções. Para isso, sugere-se a criação de grande área de novos produtos e serviços. Focada puramente em análise de dados, esta superintendência por exemplo, será composta por uma equipe multidisciplinar, de profissionais experientes em desenvolvimento de produtos, designers, desenvolvedores e analistas e cientistas de dados. Destacam-se a seguir algumas atribuições dessa nova área:

- **Ideação de novos produtos personalizados:** com acesso aos dados, aplicar metodologia de *lead scoring*, para avaliar de forma mais granular o perfil de cliente, suas preferências quantos canais e produtos que façam sentido para ele dado seu perfil de compras e históricos de interação com o banco. Levantado esse *score*, torna-se possível desenvolver produtos personalizadas para aquele perfil de

cliente, de forma a proporcionar ao banco mais assertividade no produto a ser ofertado e o momento que ele deve ser ofertado.

- **Ideação e desenvolvimento de novas plataformas:** baseada no levantamento de jornadas realizados anterior, pensar juntamente ao time de produtos e desenvolvedores, possíveis novas plataformas que possam ser atrativas para os clientes. Como exemplos de novos modelos de serviços, podem ser citados: análises de gastos com serviços básicos, ferramentas de controles de gastos, gestão de patrimônio e até mesmo um *marketplace* para comparação de produtos.

Além disso, outro meio de estreitar laços com os clientes é promovendo cada vez mais que eles sejam ouvidos. Para isso, prezando por um contato mais dinâmico com o cliente, a segunda frente de solução consiste também na criação de uma área responsável por gerenciar um contato mais ativo com os clientes, a partir de interações como reuniões de discussão, brainstorming, bem como para testes de MVPs desenvolvidos. Ouvir o cliente e inseri-lo no processo de criação pode gerar, consequentemente, um maior engajamento e fidelização.

5.5 Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas

Considerando que o *Open Banking* já é uma realidade, com data de início definida para o segundo semestre de 2020, é de total importância que o Banco C esteja preparado tanto para fornecer os dados dos clientes que possui, quanto para absorver os dados de outras instituições e convertê-los em novos produtos, de modo que esses produtos possam ser acessados por clientes em diferentes plataformas além das do seu banco.

Os temas referentes a absorção de dados e geração de novas proposta de valor serão tratados na solução a ser discutida a seguir. Porém, essas novas propostas de valor de algum modo poderão ser ofertadas não só por meio de aplicativos e outros canais do Banco C, como também em canais de outras instituições. Assim, faz-se necessário que o Banco C tenha uma estrutura de TI bem definida e focada no desenvolvimento de APIs, plataformas que permitirão terceiros – seja *fintechs*, financeiras, demais bancos ou serviços digitais – acessarem partes importantes de servidores do Banco C e seu banco de dados, para que novas aplicações que interajam com sistema do banco sejam criadas para os clientes.

Para isso, o plano de implementação desta solução inicia com a formação de uma equipe, a nível gerência (a definir sob qual diretoria), composta por profissionais tanto na área de

negócios quanto da área de TI, que serão responsável pelo desenvolvimento de APIs – conjuntos de padrões de programação – e promoção da sua abertura inicialmente para parceiros selecionados, de modo o acesso dos produtos e serviços do Banco C para outras plataformas. Formada a área, enxerga-se alguns pontos principais para implementar:

- **Definição de fatores críticos de sucesso:** definir estrategicamente quais serão as APIs que serão priorizadas para o desenvolvimento e posterior abertura;
- **Mapeamento de dados e sistemas:** realizar o mapeamento das redes e dados para as APIs, levantando quais dados por sistema estão disponíveis para utilização de negócios e quais destes podem ser utilizados, com base nos padrões de *compliance* e de jurídico do banco.
- **Definição de padrões de programação:** estabelecer padrão de programação a ser utilizado, bem como criar governança para verificação se novas APIs desenvolvidas estão seguindo as regras definidas. Esta definição é importante tanto para desenvolvimento interno quanto para desenvolvimento externo, no momento de abertura das APIs.
- **Criação e manutenção do portal para desenvolvedor:** construir um sistema de desenvolvimento, com APIs seguras e capazes de receber alto volume de requisições, com transporte de dados escolhidos através de seus potenciais de criação de funcionalidades.
- **Documentação e governança de APIs:** APIs desenvolvidas deverão ser documentadas, assim como gerada uma governança para controle do que já foi construído e o que será construído. De grande valor para time de negócios internos ou times externos, para mapear e explorar novas propostas de valor que ainda não foram desenvolvidas.
- **Definição de programa de governança e segurança:** garantir que a exposição dos dados e transações financeiras seja sendo feita de forma segura, utilizando a tecnologia correta para garantir que a transmissão dessas informações sensíveis não seja comprometida. Além disso, gerar governança sobre como os dados estão sendo utilizados e como são armazenados, em caso de eventuais auditorias.
- **Seleção de parceiros estratégicos:** Levantar potenciais parceiros B2B, como *fintechs* e *startups* com propostas de valor e experiências complementares. Alavancar atual incubadora do Banco C para primeiros testes de aberturas de APIs de desenvolvimento de novas plataformas, com propostas valiosas para o usuário.

- **Plano de abertura:** Expandir acesso ao portal do desenvolvedor aos parceiros selecionados, fornecendo também o acesso às regras de desenvolvimento, e criando uma comunidade em torno do Banco C, com novas equipes de desenvolvedores, expandindo e criando possibilidades de serviços tendo como objetivo final o atendimento de necessidades e fidelização do cliente.

Além disso, faz-se importante o acompanhamento da evolução de desempenho desta solução por meio de alguns indicadores como: (i) número de APIs (Total e Abertas); (ii) número de parcerias estabelecidas; (iii) número de desenvolvedores que utilizam as APIs; (iv) número de aplicativos desenvolvidos com base nas APIs do banco; (v) taxa de utilização das APIs, tanto de desenvolvedores, quanto de funcionalidades; (vi) receita gerada com a oferta de produtos e serviços em novas plataformas a partir das APIs; e (vii) custo de capital necessário para operação e manutenção da área.

5.6 Cronograma de implantação

Após apresentados todos os planos de ação, foram elaborados os programas de implementação para cada uma das atividades descritas. Os cronogramas detalham o período proposto para a realização de cada uma das iniciativas, bem como as principais atividades a serem executadas para seu funcionamento.

Figura 26 – Cronograma de digitalização de agências bancárias

Área Responsável	ano mês semana	2020												2021											
		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho												
		3 10 17 24 31	7 14 21 28 31	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26												
	Plano de definição do Modelo de negócios																								
Supt. Experiência do Cliente	Revisão do novo modelo de negócios proposto																								
Supt. Experiência do Cliente	Levantamento de recursos (físicos, tecnológicos, humanos)																								
Supt. Experiência do Cliente	Estimar investimento necessário para implementação de cada modelo																								
	Plano de Oportunidades de localidades																								
Dir. Franquias e Atendimento	Revisão orçamentária																								
Dir. Franquias e Atendimento	Definição de quantas agências passarão pelo processo de transformação																								
Dir. Franquias e Atendimento	Definição de quais agências passarão pelo processo de transformação																								
	Plano de Implementação																								
Dir. Operações	Migração gradual das agências selecionadas para modelo mais digital																								
Dir. Operações	Encerramento gradual das agências bancárias selecionadas																								
RH	Capacitação de colaboradores																								
Supt. Experiência do Cliente	Acompanhamento de indicadores de performance																								

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 27 – Cronograma de criação de programas internos de capacitação

Área Responsável	ano mês semana	2020												2021											
		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho												
	Fase Inicial	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26												
Dir. RH	Mapeamento de conhecimentos técnicos																								
Dir. RH	Mapeamento de colaboradores																								
TI	Mapeamento de softwares																								
	Fase de desenvolvimento																								
TI e RH	Desenvolvimento de ementa dos cursos																								
TI	Levantamento de licenças para softwares																								
Geral (colaboradores)	Treinamento dos professores para ministros das aulas																								
Marketing	Criação de campanhas de divulgação interna																								
	Fase de implementação																								
Dir. RH	Início das aulas																								
Dir. RH	Gravação do conteúdo e disponibilização na plataforma																								
Dir. RH	Coleta de Feedbacks e melhoria contínua																								

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 28 – Melhorias de produto e serviços atuais e desenvolvimento de novas soluções

Área Responsável	ano mês semana	2020												2021																																				
		Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro			Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho			Julho															
		3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	
		Melhoria de produtos e serviços atuais																																																
Dir. Franquias e Dir. Varejo																																																		
Dir. Franquias e Dir. Varejo																																																		
Dir. Franquias																																																		
Dir. Franquias																																																		
Dir. Franquias e Dir. Varejo																																																		
Dir. Franquias e Dir. Varejo																																																		
Dir. Franquias e Dir. Varejo																																																		
Dir. Varejo																																																		
Supt. Novas soluções																																																		
Supt. Novas soluções																																																		
Supt. Novas soluções																																																		

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 29 – Desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas

Área Responsável	ano mês semana	2020												2021											
		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho												
	Fase Inicial	3 10 17 24 31																							
TI e Negócios	Priorização de APIs para desenvolvimento																								
TI e Negócios	Mapeamento de dados e sistemas																								
TI e Negócios	Definição de padrões de programações																								
	Fase de Desenvolvimento																								
TI	Criação e Manutenção do portal para desenvolvedor																								
TI e Negócios	Documentação e governança de APIs																								
TI	Definição de programa de governança e segurança																								
TI e Negócios	Seleção de parceiros estratégicos																								
	Fase de Implementação																								
TI e Negócios	Plano de abertura de APIs																								
Negócios	Acompanhamento de indicadores de performance																								

Fonte: Elaborado pela autora

O cronograma de digitalização das agências bancárias é dividido em três principais frentes, conforme já explicado anteriormente. Trata-se de uma solução em que os principais envolvidos são as lideranças da diretoria de Franquias e Atendimento, mais especificamente a superintendência de Experiência do Cliente, com a formulação do novo modelo de agências e seleção de agências candidatas para transformação, e a Diretoria de Operações, mais responsável no momento de implementação do modelo. É importante reforçar o objetivo de ter as duas primeiras frentes concluídas nos dois primeiros meses de implantação da proposta, para que a migração para o novo modelo de agências mais digitais comece ainda em outubro deste ano e esteja concluído até março do ano que vem. O cronograma se estende até a metade do ano que vem, e também além desse período, devido ao acompanhamento das métricas definidas para mensuração do desempenho das novas agências.

O cronograma referente à criação de programas de capacitação interna para análise de dados também se divide em três diferentes fases, sendo elas a fase inicial, fase de desenvolvimento e fase de implementação do programa em si. Para essa solução, faz-se necessário a atuação ativa das áreas de TI, RH e Marketing do Banco C. Além disso, o objetivo principal é concluir as duas primeiras fases até setembro de 2020, para que as primeiras turmas do curso iniciem em outubro de 2020 e ao final de novembro, quando o *Open Banking* está programado para iniciar, parte dos colaboradores já tenham conhecimentos básicos para começarem a alavancar análises com os dados que o banco passará a ter acesso. A proposta é que cada módulo do curso dure 4 meses – havendo uma breve pausa em dezembro e janeiro 2021 – e que um segundo módulo se inicie em abril de 2021, havendo um mês para implementação de melhorias sugeridas nos *feedbacks* coletados.

Já o cronograma de melhorias de produtos e serviços e desenvolvimento de novas soluções baseadas em dados, assim como os demais, também propõe como início de implementação da proposta de solução agosto de 2020, para as duas frentes apresentadas. A primeira frente, sendo um processo mais minucioso e que exigirá a atuação conjunta da Diretoria Geral de Varejo e Diretoria de Franquias e Atendimentos, tem como previsão de finalização janeiro de 2021, com destaque para última etapa referente à reformulação dos produtos e serviços para atacar as principais dores levantadas, com previsão de duração de dois meses e meio, porém havendo a possibilidade de uma eventual extensão. A segunda frente, por sua vez, concentra seus dois primeiros meses para a criação da nova área e o desenvolvimento da metodologia de *score* que será utilizada em análises futuras para desenvolvimento de novas soluções. Esta, conforme pontuado, se tratará de um trabalho interativo e constante dentro do

escopo da área. Importante reforçar que à medida que as primeiras turmas de capacitação da solução anterior vão sendo formadas, parte dessa mão de obra pode ser absorvida dentro dessa área, assim como nas demais áreas do banco. A última atividade crucial desta segunda frente exposta no cronograma consiste na interação mais ativa e direta com os clientes, de forma a fazê-los com que participem da formulação e testes dos MVPs (*Minimum Viable Product*) que vão sendo desenvolvidos pela área.

Por fim, o último cronograma apresentado referente a implementação da solução de desenvolvimento e amadurecimento de APIs abertas, também se divide em três fases, tendo a atuação das áreas de TI e de uma equipe de negócios como os principais responsáveis para o que projeto aconteça. O cronograma ilustra os esforços necessários para que a abertura de APIs se inicie na fase 3, de implementação, no mês de novembro, preparando o banco para o início do *Open Banking*.

6. CONCLUSÃO

Conforme analisado durante este trabalho, o setor bancário apresenta intensa e crescente competição advinda do grande número de *fintechs* presentes no ecossistema e da regulamentação que pouco a pouco trabalha para aumentar a competição entre os *players* deste mercado. Estes fatores, intrinsecamente, já exigiriam uma revisão e proposição de um novo posicionamento estratégico para o Banco C, para o fortalecimento de sua posição. Entretanto, com a pandemia e seus impactos nas operações bancárias, a discussão e implementação de propostas estratégicas para estes momentos de adversidade mostra-se ainda mais necessária.

Desse modo, este projeto foi desenvolvido com o intuito de analisar o atual posicionamento estratégico do Banco C diante de um contexto de incertezas e levantar propostas de solução. Assim, por meio de uma análise exploratória sobre o ambiente do banco e através de mecanismos clássicos de diagnóstico de estratégia empresarial, entendeu-se qual o cenário atual que a companhia está inserida bem como seu atual posicionamento estratégico, sendo possível levantar os principais problemas que afetam a empresa atualmente.

Baseando-se em pesquisas e artigos sobre tendências para as empresas do setor, foi possível elencar quatro principais propostas de solução para os problemas identificados. As propostas de solução passaram previamente por um processo de priorização e validação de consistência, de modo que as tidas como mais relevantes para o contexto atual foram selecionadas e detalhadas por meio de um plano de implementação, a ser iniciado ainda no segundo semestre de 2020, a depender ainda de alinhamentos com as lideranças atuais do banco e da evolução do COVID-19 em nosso país.

6.1 Objetivos propostos

Tendo em vista os objetivos propostos na introdução deste trabalho, pode-se afirmar que todos os pontos apresentados foram abordados e aprofundados conforme previamente estabelecido. A princípio, para a análise do ambiente e do setor, foram estudados pontos como o advento das *fintechs* no mundo, na América Latina e no Brasil, a evolução e novas tendências do comportamento do consumidor, a evolução do setor bancário propriamente dito e os impactos do COVID-19 na economia e nas operações bancárias.

Além disso, a partir do levantamento realizado pela CNDL junto ao SEBRAE (2020), sabe-se que o avanço das *fintechs* no setor não implicou no fim dos relacionamentos dos consumidores com os bancos tradicionais, mas sim em um uso complementar entre os serviços, o que ilustra a forte competição do setor no Brasil. Dessa pesquisa, um dos diferenciais dos bancos tradicionais destacados pelos consumidores está na possibilidade de um atendimento presencial quando necessário, através das agências bancárias. Desse modo, enxergou-se uma grande oportunidade de alavancar o desempenho das agências e transformá-las em um diferencial competitivo, através de uma transformação digital como forma de melhorar a experiência dos clientes durante o contato com o banco. Esta oportunidade se mostrou ainda mais valiosa para o contexto de COVID-19, à medida que os acessos às agências se tornaram mais limitados com a pandemia e novos padrões de comportamento de clientes tendem a emergir.

Ainda, ao analisar a realidade da companhia, notou-se que apesar de uma marca forte, grande porte e confiabilidade, esta apresenta altos *lead time* de processos e processos mais burocráticos, baixa utilização de análises de dados complexas para o desenvolvimento de produtos e serviços atrativos ocasionada pela carência mão de obra qualificada, pouco estrutura desenvolvida para início do novo contexto competitivo com o início do *Open Banking*, maiores precificações frente aos concorrentes digitais e limitações operacionais devido ao contexto do COVID-19.

A partir desses e outros problemas levantados, foram elencadas propostas de solução, priorizadas a partir do método AHP, em que critérios considerando a realidade e estratégia da empresa foram levantados para avaliar as alternativas de solução, sendo o grau de centralidade no cliente e o grau de transformação digital os critérios tidos como mais importantes para a avaliação.

Por fim, considerando as alternativas de solução priorizadas, sendo quase todas relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, foram estruturados planos de ação individuais. Em cada um dos planos de ação foram detalhadas as atividades fundamentais para a implementação das propostas de solução, definindo-se ao final as áreas responsáveis e os prazos de implantação por meio de cronogramas.

6.2 Próximos passos

Considerando que o escopo desse projeto de trabalho de formatura termina na criação de um plano de ação e implementação das soluções propostas ainda para o ano de 2020, os próximos passos a serem tomados, de fato, seriam de implementação das soluções. Entretanto, algumas limitações podem ser citadas neste primeiro momento: (i) apesar de manter contato ainda com a antiga área de estágio, atualmente a aluna deste documento não trabalha mais no Banco C. Faz-se necessário realizar o agendamento de conversas com as lideranças da antiga superintendência para a apresentação das propostas de solução, principalmente a que diz respeito ao plano de digitalização das agências bancárias; (ii) procuradas as lideranças, a proposta da conversa despertou interesse, porém uma conversa formal foi prometida apenas pós o fim do distanciamento social atual; (iii) algumas soluções, apesar de importantíssimas para preparar o Banco C para o início do *Open Banking*, pertencem a escopos muito distantes da antiga área de estágio, sendo também necessário procurar outras lideranças para apresentação das propostas; (iv) por fim, a incerteza com o COVID-19 como um todo pode alterar diversos prazos previamente definidos, dado que ainda não se sabe quando as interações sociais e os modelos de trabalho presencial voltarão à normalidade.

Abstraindo-se das limitações, para caso de início de implementação das soluções conforme estipulado nos cronogramas, é de vital importância que o Banco C acompanhe os resultados obtidos com a implantação das ações, a partir do estabelecimento de um *baseline* de comparação e que a empresa possa dar suporte aos seus colaboradores nesses novos processo e mudanças que estarão por vir.

6.3 Aprendizados

Durante o período de estágio e com a realização deste trabalho, foi possível compreender mais a fundo como funciona a operação de uma empresa como um todo, além de visualizar como a conexão de diferentes áreas fazem o negócio do banco girar e atingir patamares tão relevantes no mercado bancário.

Além disso, apesar das incertezas de implementação, a discussão apresentada neste projeto foi muito válida e enriquecedora. Válida, pois diante do contexto de tantas

oportunidades como a intensa competição do setor, a implementação do *open banking*, os comportamentos emergentes dos consumidores e os novos modelos de operação diante do COVID-19, faz-se necessário a discussão de diferentes propostas estratégicas para atuação do Banco C. E enriquecedora, pois além da oportunidade de aplicar diversos conhecimentos adquiridos durante o curso de Engenharia de Produção em um contexto real, este projeto proporcionou à autora novos aprendizados sobre as principais tendências do setor bancário para os próximos anos, descritas anteriormente, e como elas passarão a fazer parte da nossa realidade em breve.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. **2019 Accenture Global Financial Services Consumer Study**. Discover the Patterns in Personality.2019. Disponível em: <<https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf#zoom=50>> Acesso em: 14 de Abril de 2019

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1984.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Medidas de combate aos efeitos da COVID-19. 2020. Disponível em : <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/medidasdecombate_covid19> Acesso em : 10 de Abril de 2020.

BANCO MUNDIAL. *Global Financial Inclusion Database*. Washington, D.C.: 2017. Banco Mundial. Obtido em <https://globalfindex.worldbank.org/>

BBC. **Coronavírus: por que é fundamental 'achatar a curva' da transmissão no Brasil**. Março, 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51850382>> Acesso em : 13 de Abril de 2020.

BCG. Reaction, Rebound, Recession, and Reimagination. 2020a. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/2020/covid-19-reaction-rebound-recession-reimagination.aspx>>. Acesso em: 15 de Abril de 2020.

BCG. **Governing in the time of Coronavirus**. Public sector. Março, 2020b. Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/2020/governing-through-coronavirus.aspx>> Acesso em: 14 de Abril de 2020.

BCG. **Thriving in the midst of Brazil's uncertainty**. 2020c. Disponível em: <https://www.bcg.com/en-br/publications/2020/thriving-midst-brazil-uncertainty.aspx>

Acesso em: 14 de Abril de 2020.

BID; FINNOVISTA. **Fintech: América Latina 2018: Crescimento e consolidação**. 2018.

Acesso em: 10 de Abril de 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública. Centro de Operações de Emergência em Saúde Pública para Infecção Humana pelo Novo Coronavírus (COE-nCoV). Especial: doença pelo Coronavírus 2019. Boletim Epidemiológico. 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2020/April/06/2020-04-06-BE7-Boletim-Especial-do-COE-Atualizacao-da-Avaliacao-de-Risco.pdf> Acesso em: 15 de maio de 2020.

CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva**. Dos Conceitos à Implementação. 2. Ed. São Paulo: Atlas. 2012.

CNDL; SEBRAE. **Impressões dos usuários de serviços de *fintechs***. 2020. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/7212>. Acesso em: 22 de Maio de 2020.

COLLINS, J.; PORRAS, J. Building your company's vision. **Harvard Business Review**. 1996

DELOITTE. *Closing the gap in fintech collaboration*. 2018. Deloitte Center for Financial Services.

DUCK, J. D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. **Harvard Business Review, Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, p.56-79. 1999.

ERNEST YOUNG. *Global Fintech Adoption Index 2019*. 2019. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index. Acesso em: 10 de Fevereiro de 2020.

ESTADÃO. **Lockdown: saiba ao que significa e como funciona.** 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,saiba-o-que-e-um-lockdown,70003253324>> Acesso em: 13 de Abril de 2020.

FEBRABAN. **Relatório Anual 2018.** 2019. Disponível em: <<https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/FEBRABAN-RA-2018.pdf>> Acesso em: 14 de Novembro de 2019.

FEBRABAN; DELOITTE. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária de 2019. 2019 Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-deloitte-febraban-tecnologia-bancaria.html>> Acesso em: 12 de Abril de 2020.

FEBRABAN. **Conheça as iniciativas do setor bancário para amenizar os efeitos do coronavírus.** 2020. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/noticia/3428/pt-br/>> Acesso em: 14 de Abril de 2020.

FINTECHLAB. **8ª edição do Radar Fintechlab registra mais de 600 iniciativas.** 2019. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>>. Acesso em: 10 de Abril de 2020.

FORRESTER. *Drive Revenue With Great Customer Experience.* 2018. Disponível em: <<https://go.forrester.com/blogs/17-01-18-drive-revenue-with-great-customer-experience-our-2017-analysis-will-help-you-make-the-ca/>> Acesso em: 20 de junho de 2019.

GSMA. *The Mobile Economy* 2018. 2018. Disponível em: <<https://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2018/12/Mobile-Economy-2018-ENG.pdf>> Acesso em: 14 de Abril de 2020.

GUIO, L., SAPIENZA, P., & ZINGALES, L. *Determinants of attitudes toward strategic default on mortgages.* **Journal of Finance**, 68, 1373–1515. 2013

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Closing The Customer Experience GAP. How It and Business Can Partner to Transform Customer Experience*. Research Report. 2017

HE et al. *Fintech and financial services: Initial considerations*. **Staff Discussion Notes**. 2017. Disponível em:

<<https://www.imf.org/en/Publications/Staff-DiscussionNotes/Issues/2017/06/16/Fintech-and-Financial-ServicesInitial-Considerations-44985>> Acesso em: 14 de fevereiro de 2020.

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

INTERBRAND. **Marcas brasileiras mais valiosas de 2019**. Ranking. 2019. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2019/ranking/>> Acesso em: 10 de Maio de 2020.

INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Um em cada três brasileiros não tem conta em banco, mostra pesquisa Locomotiva**. Disponível em: <<https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2019/09/24/Um-em-cada-tr%C3%AAs-brasileiros-n%C3%A3o-tem-conta-em-banco-mostra-pesquisa-Locomotiva>> Acesso em: 10 de Maio de 2020.

KAPLAN; R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação**. *Balanced Scorecard*. 17. Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KOETTER, M.; BLASEG, D. *Friend or foe? Crowdfunding versus credit when banks are stressed*. **IWH Discussion Papers**. 2015. Disponível em : <https://www.iwh-halle.de/fileadmin/user_upload/publications/iwh_discussion_papers/8-15.pdf> Acesso em: 14 de Fevereiro de 2020.

KOTLER, P; ARMSTRONG G. **Princípios de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

KOTTER, J. P. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. **Harvard Business Review**. 2007.

KRISS, P. *The Value of Customer Experience Quantified*. **Harvard Business Review**. Aug, 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>> Acesso em: 20 de Junho de 2019.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação**. Planejamento e Gestão de Estratégias. 1. Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

LAVCA. **Trend Watch**. 2017. Disponível em <<https://lavca.org/industrydata/2017-industry-data-analysis/>> Acesso em: 10 de Abril de 2020.

LESSER, RICH. **6 steps to sustainably flatten the coronavirus curve**. Fortune. 2020. Disponível em: <<https://fortune.com/2020/03/19/coronavirus-covid-19-flatten-curve-solution/>> Acesso em: 14 de Abril de 2020.

LOPEZ DE SILANES, F; MCCAHERY, J.; SCHOENMAKER, D.; STANISIC , D. **The European Capital Markets Study Estimating the Financing Gaps of SMEs**. 2015 Disponível em: http://www.dsf.nl/wpcontent/uploads/2015/09/EuropeanCapitalMarketsStudy_2015_FINAL157.pdf. Acesso em: 4 de Abril de 2020.

MARKEY, R.; REICHHELD, F. *Introducing the Net Promoter System Loyalty Insights*. **Bain & Company Insights**. 2011. Disponível em: <<https://www.bain.com/insights/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights/>> Acesso em: 20 de Junho de 2019.

MCKINSEY & COMPANY. *Reimagining the bank branch for the digital era*. 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reimagining-the-bank-branch-for-the-digital-era>> Acesso em: 15 de Maio de 2020.

MCKINSEY & COMPANY. Protegendo nossas vidas e meios de sobrevivência: o imperativo do nosso tempo. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time/pt-br>> Acesso em: 10 de Abril de 2020.

MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. **Harvard Business Review**. July-August, 1987. Disponível em: http://partnersinperformance.us/wp-content/uploads/2015/06/Mintzberg_Crafting_Strategy_HBR.pdf> Acesso em: 4 de Abril de 2019.

NEENU, J.; HEMALATHA, N. *A Survey on the Implementation of Fintech in Different Industries*. **International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology**. Special Issui SACAIM, p. 461-465. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. Conceitos Metodologia Práticas. 15. Ed. São Paulo: Atlas. 2001.

OPAS, Organização Pan-Americana da Saúde. **Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)**. 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875> Acesso em: 13 de Abril de 2020.

PRAHALD, C; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**. 1990.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Elsevir, 2004.

PWC; ABCD. **A nova fronteira de crédito no Brasil. Pesquisa Fintechs de crédito** 2019. 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/financeiro/2019/pesquisa-credito-digital-19-mobile.pdf>> Acesso em: 17 de Maio de 2020.

PWC. *How retail banks can keep the lights on during the COVID-19 crisis — and recalibrate for the future*. 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/coronavirus-impacts-retail-banking.html>> Acesso em: 14 de Abril de 2020.

RAWSON, A.; DUNCAN, E.; JONES, C. *The Truth About Customer Experience*. **Harvard Business Review**, Sep. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right> Acesso em: 20 de Junho de 2019.

REED, J. **Fintech: Financial Technology and modern finance in the 21st century**. 2016.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva**. São Paulo: Sul América. 2006.

SAATY, T. L. Método de análise hierárquica. Tradução e revisão técnica Wainer da Silveira e Silva. São Paulo: Makron Books. 1991.

SALAMPASIS, D.; MENTION, A. L. **Fintech: Harnessing Innovation for Financial Inclusion**. p. 451-462. 2017

SCHAWAGER, A.; MEYER, C. *Understanding Customer Experience*. **Harvard Business Review**, Feb. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right> Acesso em: 20 de Junho de 2019.

SCHINDELE, A.; SZCZESNY, A. *The impact of Basel II on the debt costs of German SMEs*. **Journal of Business Economics**, 86. 2016.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios** – um enfoque na realidade brasileira. Makron Books. 2000.

WHO. World Health Organization. **Coronavirus**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1> Acesso em: 13 de Abril de 2020.

WILLIAMS, L. *Help Your Team Measure Customer Experience Data More Accurately*. **Harvard Business Review**. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/10/help-your-team-measure-customer-experience-data-more-accurately>> Acesso em: 20 de Junho de 2019.