

MATHEUS MESQUITA DA SILVA PINTO

PROPOSTA DE MODELO DE ATENDIMENTO COMERCIAL PARA UM BANCO DE  
VAREJO NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA

São Paulo

2022



MATHEUS MESQUITA DA SILVA PINTO

PROPOSTA DE MODELO DE ATENDIMENTO COMERCIAL PARA UM BANCO DE  
VAREJO NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

São Paulo

2022



MATHEUS MESQUITA DA SILVA PINTO

PROPOSTA DE MODELO DE ATENDIMENTO COMERCIAL PARA UM BANCO DE  
VAREJO NO CONTEXTO PÓS-PANDEMIA

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

Orientador: Renato de Oliveira Moraes

São Paulo

2022

## Catalogação-na-publicação

Pinto, Matheus Mesquita da Silva

Proposta de modelo de atendimento comercial para um banco de varejo no contexto  
pós-pandemia / M.M.S. Pinto. -- São Paulo, 2022.

126 p

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

1.Tecnologia da Informação 2. Estratégia 3. Mercado bancário 4.Banco comercial  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de  
Produção II.t.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por tudo o que fez e faz em minha vida!

Gostaria de dedicar este trabalho a meus pais, Elizangela e Paulo. Muito obrigado por todo amor, carinho, educação e tempo. Vocês são o maior exemplo da minha vida e a sabedoria de vocês é o alicerce para quem sou hoje. Mãe, sua força me mostra que somos capazes de enfrentar qualquer obstáculo. Pai, sua dedicação me ensina que através do esforço, tudo é possível. Eu amo muito vocês!

Ao meu irmão Lucas, cuja sede por desafios e capacidade de superação me inspiram para me tornar uma pessoa melhor a cada dia. Eu te admiro muito, você é minha referência.

Ao restante dos meus familiares, por sempre me apoiarem e estarem presentes.

Ao BTHD, pelo apoio incondicional. Sem vocês não estaria onde estou hoje, todos nossos aprendizados são compartilhados e nossa união é uma das coisas mais valiosas da minha vida.

À Clara, cujo apoio foi fundamental ao longo desse ano. Companheiro é companheiro.

À Camila, que foi essencial para meu crescimento emocional e autoconhecimento.

À Família Oliveira, que tornou a jornada da graduação mais divertida e leve. Obrigado por tantos momentos compartilhados.

Aos amigos da Atlética, com quem vivi ótimas experiências e aprendi muitas coisas. Nossa gestão é campeã da InterUSP, essa foi uma das melhores experiências da Poli.

Aos colegas do Itaú, pela confiança e tantos aprendizados.

Ao meu orientador, Prof. Renato, por todo o trabalho realizado ao longo desse ano e por contribuir tão ativamente na construção desse trabalho.

À Escola Politécnica, por me possibilitar uma educação com excelência, abrindo inúmeras oportunidades para minha vida.



*“Eu digo aos meus alunos: «Quando conseguirem obter esses empregos para os quais foram treinados de forma tão brilhante, lembrem-se que o vosso trabalho real é que, se forem livres, têm que libertar alguém. Se tiverem poder, então o vosso trabalho é darem poder a alguém. »”*

- Toni Morrison



## RESUMO

O presente trabalho possui o objetivo de modelar uma proposta de posicionamento estratégico para o segmento de pessoa física média renda, Uniclass, do Itaú Unibanco, um banco privado de varejo. O setor bancário brasileiro passou por movimentos significativos na última década relacionados com a transformação digital, a abertura do mercado por regulações do Banco Central, o crescimento de *fintechs* e bancos digitais, além da digitalização dos usuários. Além disso, o contexto da pandemia de COVID-19 intensificou ainda mais a relevância do escopo digital para os serviços financeiros. Entretanto, o fim do isolamento social e das restrições sanitárias foram acompanhadas por um recuo na digitalização do usuário na indústria financeira. A Federação Brasileira de Bancos identifica uma mudança no comportamento do consumidor, indicando que o usuário prefere utilizar os canais digitais para demandas simples, enquanto mantém a solução de demandas de maior complexidade através dos canais físicos e atendimento presencial. Os dados apresentados indicam um protagonismo considerável por *internet banking* e *mobile banking* nos serviços bancários, com maior destaque para o último canal. Dessa forma, a utilização de ferramentas estratégicas como as Cinco Forças de Porter, Análise SWOT, Modelo de Lacunas (*gaps*), além de outros conceitos técnicos permitiram um aprofundamento sobre a tendência do setor bancário, o posicionamento da organização e as limitações existentes no segmento estudado. Por fim, a abordagem dos problemas foi dividida em duas frentes: (i) a revisão do modelo de atendimento comercial pela estratégia *Phygital* e (ii) a revisão da experiência do cliente. As propostas de solução apresentadas estão alinhadas com os pilares estratégicos globais da empresa e foram formuladas para fortalecer a estratégia e a proposta de valor do segmento, garantindo a manutenção da sua competitividade.

**Palavras-chave:** Mercado bancário. Banco de varejo. Modelo de atendimento comercial. *Phygital*. Experiência do cliente. Estratégia. Tecnologia de Informação.



## ABSTRACT

This work has the objective of modeling a strategic positioning proposal for the middle-income physical person segment, Uniclass, of Itaú Unibanco, a private retail bank. The Brazilian banking industry has experienced significant movements in the last decade related to digital transformation, the openness of the market through Banco Central regulations, the growth of fintechs and digital banks, and the digitalization of users. In addition, the context of the COVID-19 pandemic has also intensified the relevance of the digital dimension for financial services. However, the end of social isolation and health restrictions have been followed by a step back in user digitalization in the financial industry. The Federação Brasileira de Bancos, identifies a shift in consumer behavior, indicating that the user prefers to use digital channels for simple demands, while maintaining the solution of more complex demands through physical channels and face-to-face service. The data shows that internet banking and mobile banking play a significant role in banking services, with the latter channel standing out. Thus, the use of strategic tools such as Porter's Five Forces, SWOT Analysis, Gaps Model, and other technical concepts allowed a deeper understanding of the trends in the banking sector, the positioning of the organization and the existing limitations in the segment studied. Finally, the approach to the problems was divided into two fronts: (i) the revision of the commercial attendance model by the Phygital strategy and (ii) the revision of the customer experience. The solution proposals presented are aligned with the company's global strategic pillars and were formulated to strengthen the segment's strategy and value proposition, ensuring the maintenance of its competitiveness.

**Keywords:** Banking industry. Retail banking. Commercial attendance model. Phygital. Customer experience. Strategy. Information Technology.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Elementos de uma estratégia dinâmica .....</b>	30
<b>Figura 2 – Cinco forças de Porter .....</b>	31
<b>Figura 3 – Matriz SWOT .....</b>	36
<b>Figura 4 – Matriz de posicionamento estratégico genérico .....</b>	38
<b>Figura 5 – Modelo de Lacunas (<i>gaps</i>) .....</b>	41
<b>Figura 6 – <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....</b>	42
<b>Figura 7 – Parcada da população utilizando a internet .....</b>	50
<b>Figura 8 – Total do orçamento em tecnologia (em R\$ bi).....</b>	51
<b>Figura 9 – Transações bancárias no Brasil .....</b>	52
<b>Figura 10 - Abertura de contas correntes por canal (em milhões) .....</b>	54
<b>Figura 11 - Adoção digital e o efeito da pandemia de COVID-19.....</b>	56
<b>Figura 12 - Adoção digital e o efeito do "novo normal" .....</b>	57
<b>Figura 13 - Adoção digital e a evolução do efeito "novo normal" .....</b>	58
<b>Figura 14 – Estrutura organizacional do Itaú Unibanco e os segmentos de atendimento .....</b>	64
<b>Figura 15 – Estrutura organizacional do Itaú Unibanco .....</b>	66
<b>Figura 16 - Análise SWOT aplicada .....</b>	90
<b>Figura 17 - Modelo de lacunas aplicado .....</b>	93
<b>Figura 18 - Cronograma para soluções de curto prazo .....</b>	114
<b>Figura 19 - Cronograma das soluções de médio prazo .....</b>	115

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Escala de importância e desempenho .....</b>	40
<b>Tabela 2 - Classificação das dimensões da Matriz GUT .....</b>	46
<b>Tabela 3 - Critérios para análise comparativa .....</b>	84
<b>Tabela 4 - Análise comparativa .....</b>	87
<b>Tabela 5 - Aplicação da matriz de priorização GUT .....</b>	106
<b>Tabela 6 - Alternativas de solução por ordem de prioridade .....</b>	106
<b>Tabela 7 – Estratégia Phygital .....</b>	109
<b>Tabela 8 - Singularidades das soluções .....</b>	113

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PF	Pessoa física
PJ	Pessoa jurídica
IU	Uniclass – Segmento pessoa física de média renda
DFA	Diretoria de Franquias e Atendimento
Supt	Superintendência
AGF	Agência Física
AGD	Agência Digital
GR	Gerente
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
1.1	Contexto de digitalização no setor bancário.....	22
1.2	A Empresa .....	24
1.3	Objetivo e escopo .....	26
1.4	Estrutura do Trabalho .....	26
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>28</b>
2.1	Estratégia Competitiva .....	28
2.1.1	Origem do conceito e definição.....	28
2.1.2	Características da estratégia competitiva.....	29
2.2	Análise Ambiental .....	31
2.2.1	Cinco Forças de Porter .....	31
2.2.1.1	Poder de barganha dos fornecedores .....	32
2.2.1.2	Poder de barganha dos clientes .....	32
2.2.1.3	Ameaça de novos entrantes .....	33
2.2.1.4	Ameaça de produtos/serviços substitutos.....	33
2.2.1.5	Rivalidade entre concorrentes existentes .....	34
2.2.2	Benchmarking .....	34
2.3	Análise interna.....	35
2.3.1	Análise SWOT .....	36
2.3.2	Competências essenciais da organização .....	37
2.3.3	Estratégias competitivas genéricas .....	37
2.3.4	Modelo das Lacunas ( <i>gaps</i> ).....	39
2.4	Implementação de estratégia no nível das operações .....	41
2.5	Gestão estratégica do modelo de atendimento .....	43
2.5.1	Omnicanalidade .....	43
2.5.2	Phygital.....	44
2.5.3	Experiência do Cliente .....	44
2.6	Ferramenta para análise de tomada de decisão.....	45
2.7	Métricas para acompanhamento da implementação da solução .....	46
2.7.1	Net Promoter Score (NPS) .....	46
2.7.2	Produto bancário.....	47
<b>3</b>	<b>CONTEXTO GERAL .....</b>	<b>49</b>
3.1	Digitalização.....	49
3.1.1	Transformação digital.....	49

3.1.2	Impacto no setor bancário.....	50
3.1.3	Impacto no comportamento dos usuários .....	53
3.1.4	A digitalização e a pandemia da COVID-19 .....	55
3.2	Mercado bancário .....	58
3.2.1	Modelo de atendimento no setor bancário.....	58
3.2.2	Oportunidades futuras.....	60
3.3	Empresa .....	62
3.3.1	Posicionamento estratégico.....	62
3.3.2	Estrutura organizacional .....	63
3.3.3	Modelo de atendimento comercial.....	64
3.4	Estágio .....	65
3.5	Segmento Uniclass.....	67
3.5.1	Modelo de atendimento no segmento .....	67
3.5.2	Perfil do cliente .....	69
3.5.3	Jornada do cliente .....	71
3.5.4	Desafios .....	73
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>75</b>
4.1	Análise estratégica .....	75
4.2	Pesquisa qualitativa .....	75
4.3	Diagnóstico do segmento.....	78
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO e ANÁLISE .....</b>	<b>79</b>
5.1	Análise estratégica .....	79
5.1.1	Análise ambiental .....	79
5.1.1.1	Cinco forças de Porter .....	79
5.1.1.2	Benchmarking .....	82
5.1.2	Análise interna .....	87
5.1.2.1	Análise SWOT .....	87
5.1.2.2	Competências essenciais da organização .....	90
5.1.2.3	Estratégias competitivas genéricas .....	92
5.1.2.4	Modelo das Lacunas ( <i>gaps</i> ).....	92
5.2	Pesquisa qualitativa .....	94
5.3	Diagnóstico do segmento.....	98
5.3.1	Modelo de atendimento comercial.....	98
5.3.2	Experiência do cliente.....	100
5.3.3	Considerações para modelagem da solução.....	101
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>103</b>

6.1	Levantamento de alternativas .....	103
6.2	Seleção das propostas .....	105
6.3	Detalhamento das soluções.....	107
6.3.1	Estratégia <i>Phygital</i> : revisão do modelo de atendimento comercial .....	107
6.3.2	Revisão da experiência do cliente .....	109
6.3.3	As soluções e o diagnóstico.....	111
6.4	Implementação das propostas de solução.....	112
6.4.1	Gerenciamento das implementações .....	112
6.4.2	Acompanhamento das soluções implementadas.....	116
6.4.3	Validação das propostas de solução .....	117
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....</b>	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Formatura tem a finalidade de modelar uma estratégia para o segmento de média renda para pessoas físicas no Itaú Unibanco. Ao longo dos capítulos, será construída uma proposta de posicionamento estratégico para obtenção de vantagem competitiva e manutenção da atratividade do produto em relação às ofertas presentes no mercado, considerando o movimento do setor e o comportamento dos consumidores.

### 1.1 Contexto de digitalização no setor bancário

A digitalização é um tema importante para o setor bancário em todo o mundo pois as soluções digitais estão reformulando o formato tradicional de atendimento. Antes, os principais canais de vendas das instituições financeiras eram físicos e representavam cerca de 69% do volume de transações em 2009, realizados através de pontos físicos, correspondentes, ATMs, agências e *contact centers*. Por outro lado, as transações bancárias efetuadas por meio de canais digitais, como o *internet banking* e o *mobile banking*, representavam 31% do volume de operações. Segundo a FEBRABAN (2013), ocorreu um crescimento da demanda de serviços bancários fomentado pelo desenvolvimento tecnológico. Sendo assim, a tecnologia e os canais virtuais se tornaram grandes agentes para a digitalização dos serviços e a inclusão financeira no país. Como resultado, o Brasil obteve um crescimento significativo no volume de transações saindo de 23,6 bilhões de transações bancárias em 2009 para 40,2 bilhões em 2013, aumento de 70% no volume total. Nesse mesmo período, o canal de *internet banking* obteve um crescimento de 23%, porém o maior destaque do movimento de digitalização é no canal de *mobile banking* que cresceu 270% (FEBRABAN, 2013).

Em 2019, período que antecede o cenário de pandemia do COVID-19, tais canais alcançam a marca de 63% do volume de transações bancárias no Brasil. No ano de 2021, 70% das transações bancárias são digitais. Através da tecnologia, foi possível apresentar soluções para os clientes de forma remota, o que permitiu ampliar o alcance do atendimento bancário e aumentar o volume de transações realizadas. Atualmente, conforme os dados apresentados, pode-se notar uma inversão de canais, em que a grande maioria das contratações de produtos bancários é feita remotamente através do computador ou *smartphone* (FEBRABAN, 2022).

Na última década, é possível notar uma mudança comportamental dos consumidores, em que os usuários estão cada vez mais digitalizados. Essa observação é resultado de um fenômeno

chamado inclusão digital, processo de ampliação de acesso à internet pelos brasileiros. No ano de 2005, cerca de 32 milhões de brasileiros (com dez anos ou mais) tinham meios de acessar a internet, tal número correspondia a 21% da população da faixa etária. Em 2022, o país alcança o patamar de 84,7% da população com dez anos ou mais com acesso à internet, o que corresponde a mais de 155 milhões de brasileiros. A parcela de “excluídos digitais” diminui a cada ano e representa, atualmente, 15,3% da faixa etária, ou seja, conta com 28 milhões de pessoas (IBGE, 2022).

Esses dados são importantes pois permitem entender o contexto do setor financeiro, que atualmente é marcado por duas grandes mudanças. A primeira mudança é uma parcela nova de consumidores que não eram contemplados pelos serviços bancários e aumentam a base de público potencial para as instituições financeiras. A segunda mudança está relacionada com o comportamento do consumidor, que a cada ano se torna mais digital e estabelecem uma nova demanda de modelo de atendimento e desenvolvimento tecnológico para as empresas.

Atualmente, os clientes utilizam os canais físicos para fins consultivos e transações complexas e os meios digitais para fins transacionais. Assim, tais comportamentos indicam a tendência do setor no futuro e a direção do modelo de atendimento das agências, que deverão ser repensadas tanto em espaço físico quanto no espaço digital. O cenário futuro do setor deve seguir com a implementação de soluções tecnológicas para atendimento e vendas. Dessa forma, é fundamental estar ciente do direcionamento estratégico do mercado e dos consumidores, a fim de oferecer produtos e soluções competitivas (FEBRABAN, 2021).

Na última década, o setor vivenciou a entrada de novos competidores que focam em inovação e tecnologia para oferecer soluções acessíveis aos clientes, as *fintechs*. Segundo a Associação Brasileira de Startups, em 2015, o Brasil contava com 339 *fintechs* e esse número alcançou a marca de 510 empresas em março de 2020. Essas empresas foram responsáveis por estabelecer um novo horizonte para o serviço bancário, contribuindo para a mudança de hábito dos brasileiros. Segundo o Serviço de Proteção ao Crédito (2020), 4 em cada 10 brasileiros já tinham utilizado um cartão de crédito de uma *fintech* até então (FEBRABAN, 2020).

Em 2010, o setor bancário era dominado por bancos “tradicionais” como Itaú Unibanco, Bradesco, Santander. Nesse mesmo ano, ocorreu a abertura do mercado de adquirência, setor que consiste na atuação de instituições financeiras em intermediar pagamentos feitos por cartões de crédito, de débito ou voucher. Assim, surgem alternativas além dos grandes bancos, como a Redecard (Rede) e Visanet (Cielo). O ano de 2013 é marcado pela criação de uma lei que figura as instituições de pagamento e abre espaço para o estabelecimento das *fintechs* e suas atividades. Assim, a competição existente passa a ser pautada através do avanço

tecnológico e o desenvolvimento de novas soluções de atendimento e personalização de produtos. Os bancos digitais conseguem alcançar os clientes com uma abordagem mais informal e mais ágil, além de garantir um custo de aquisição bem menor do que o custo médio no mercado. O diferencial para essa quebra de padrão foi o investimento em tecnologia e canais digitais. Assim, bancos que não possuem canais virtuais perdem espaço no mercado, já que as soluções rápidas e ágeis conquistam a atenção do consumidor (FEBRABAN, 2020).

O contexto do setor bancário no Brasil é marcado por um cenário competitivo mais diverso e acirrado, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, conforme os dados mencionados anteriormente indicam. Além disso, o fenômeno da digitalização é muito relevante pois indica a mudança de expectativa dos consumidores em relação aos serviços financeiros e servem como referência para o desenvolvimento de negócios. A análise detalhada desse contexto é fundamental para guiar o posicionamento estratégico das empresas na visão de médio e longo prazo, a fim de ganhar e manter vantagem competitiva em um mercado que está se moldando através da transformação digital.

## 1.2 A Empresa

A empresa do presente trabalho é o Itaú Unibanco Holding S.A., o maior banco privado do Brasil e a maior instituição financeira da América Latina. O banco foi formado, em 2008, a partir da fusão de duas das maiores empresas do mercado financeiro no cenário nacional naquele ano: o Banco Itaú e o Unibanco. O Banco Itaú foi fundado por Alfredo Egydio de Souza Aranha, em São Paulo no ano de 1945, como Banco Central de Crédito, o primeiro nome foi adotado após a aquisição do banco mineiro que detinha o nome. O Unibanco surgiu por meio de uma autorização do governo federal que regulamentava sua atividade com função de seção bancária em 1924, sendo comandado por João Moreira Salles (ITAÚ, 2022).

Nos anos que antecedem a fusão das duas instituições financeiras, os dois bancos estavam convergindo para a mesma direção de posicionamento estratégico. Por um lado, o Unibanco buscava desenvolver melhor seus processos e ferramentas de controle em contraste com sua notável flexibilidade, por outro lado, o Banco Itaú, conhecido por seus processos bem definidos, se movimentava para um modelo menos rígido. Tais detalhes foram essenciais para que o processo de fusão se desenvolvesse de forma fluída e para que, no dia 3 de novembro de 2008, as empresas assinassem o contrato que unificou suas operações financeiras, formando a maior instituição financeira do país (ITAÚ, 2022).

Atualmente, o Itaú Unibanco comprehende mais de 98 anos de história, possui mais de 55 milhões de clientes e conta com a participação de mais de 100 mil colaboradores no Brasil e no exterior. A empresa foi eleita como a marca mais valiosa do Brasil, R\$ 40,5 bilhões (INTERBRAND, 2021), além de atingir valor de mercado igual a US\$ 45 bilhões e R\$ 2.183 bilhões em ativos totais em maio de 2022. Além disso, o serviço oferecido pelo banco abrange 18 países ao redor do mundo, sendo 9 países na América Latina (ITAÚ, 2022).

Os serviços oferecidos pelo Itaú Unibanco estão distribuídos por um amplo portfólio de produtos que contemplam demandas de pessoa física (PF) e pessoa jurídica (PJ). Tal portfólio é composto por serviços e produtos de conta corrente, cartões, investimentos, consórcio, veículos, rural, seguros, capitalização, imobiliário, previdência, consultoria, além de crédito pessoal, consignado, capital de giro, *investment banking* e adquirência (ITAÚ, 2022).

O projeto apresentado ao longo do presente estudo se apoia no trabalho em que o autor colaborou como estagiário dentro do Itaú Unibanco. O estágio foi realizado na unidade de Varejo na área de Inteligência de Negócios para o segmento Uniclass (IU), que atende pessoa física (PF) de média renda. A gerência em questão é dedicada para a Estratégia do Segmento, desenvolvendo projetos relacionados à transformação digital como o planejamento e implantação de um atendimento digital, das novas agências digitais e além de novos programas para o segmento. Tais projetos fazem parte da frente de digitalização da empresa, que tem a finalidade de simplificar as operações financeiras, além de torná-las mais eficientes.

O objetivo da proposta de estratégia que será aprofundado ao longo dos próximos capítulos é de aumentar a autonomia, satisfação e experiência do cliente e outras alavancas de negócios através da remodelagem do atendimento oferecido pela empresa por meio da digitalização. A proposta estratégica busca aumentar o poder de escolha do cliente em relação ao serviço oferecido pelo banco atualmente. Assim, a motivação principal para desenvolver o presente estudo fundamenta-se na manutenção do segmento no mercado e obtenção de vantagem competitiva em um contexto de crescimento da digitalização e maior preocupação com as necessidades do cliente, que está cada vez mais exigente. Essa situação acontece devido à entrada de novos competidores no mercado, com novos modelos de oferecimento de serviços bancários, o que se torna uma sinalização de alerta para o Itaú. A consequência é um mercado mais competitivo e que se torna uma ameaça para a participação e desempenho da empresa.

### 1.3 Objetivo e escopo

O Itaú, classificado como um banco tradicional, pois possui o atendimento físico de clientes como operação majoritária em sua estrutura deve entender o movimento do mercado e alinhar sua estratégia para continuar competitivo. Atualmente, o cliente do Itaú percebe uma menor agilidade na sua relação com o banco, do que os bancos digitais oferecem. Além disso, o problema aumenta quando a imagem tradicional do banco conflita com as inovações implementadas e, consequentemente, o consumidor interpreta que o banco não possui as soluções digitais que o mercado oferece. Tudo isso contribui para uma sensação de falta de autonomia e menor personalização nas soluções bancárias pelos clientes. Por conta desses aspectos, o Itaú pode desenvolver novos fluxos e reavaliar o formato de seu atendimento e oferecimento para melhorar a navegação e alcance dos clientes. Apesar de possuir variedade de canais disponíveis, a navegação do cliente ainda é restrita. Por mais que o banco já tenha uma estrutura digital, com atendimento completamente remoto, a participação desse modelo no contato ativo da operação ainda é pequena.

Assim, para contemplar os desejos de consumidores cada vez mais exigentes e oferecer soluções competitivas no mercado, é preciso reavaliar o produto existente. Assim, o estudo desenvolverá uma proposta baseada no modelo “phygital”, um desdobramento do conceito de omnicanalidade, sendo uma estratégia que busca conciliar canais físicos e digitais sob a mesma gestão, garantindo fluidez na experiência dos clientes. Por isso, o objetivo geral do trabalho é estruturar um modelo de atendimento que fornece poder de escolha/autonomia e agilidade para o cliente. Um importante pilar de desenvolvimento é a experiência do cliente dentro da utilização dos serviços bancários, sendo considerada uma condição de contorno para melhorar a percepção que o cliente possui no relacionamento com o banco. Considerando tais pontos, a finalidade é apresentar avanços e oportunidades de melhoria no modelo de atendimento e posicionamento estratégico a fim de obter vantagem em relação aos concorrentes e obter crescimento no segmento, além de bons resultados.

### 1.4 Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento do estudo está estruturado em 6 capítulos. Sendo este o primeiro, onde encontra-se a introdução e contextualização do trabalho, através de uma apresentação da

empresa e o setor qual está inserida; assim como, a motivação do estudo, o objetivo e escopo do trabalho, a explicação da metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se um referencial conceitual que fundamentam o estudo e a análise dos tópicos seguintes. Os materiais escolhidos abordam os temas essenciais para a contextualização/aprofundamento e foram redigidos por diferentes pesquisadores em épocas distintas, a fim de enriquecer a fundamentação teórica do trabalho.

No terceiro capítulo, será realizado a contextualização do estudo. Serão apresentados a dinâmica e os detalhes do mercado bancário, da empresa, do estágio e do segmento em que a proposta de solução será aplicada.

No quarto capítulo, a metodologia desenvolvida ao longo dos capítulos que antecedem será aplicada para a modelagem de uma proposta de solução, com detalhamento a respeito da gestão do projeto, desde o planejamento até sua execução.

No quinto capítulo, será realizado o diagnóstico e análise do cenário em questão, utilizando as concepções apresentadas na segunda seção frente os dados da empresa e do contexto em que o posicionamento estratégico se localiza.

No sexto capítulo, a proposta de solução será analisada com dados coletados a fim de entender o impacto interno e externo da estratégia adotada para o banco, a nível de negócios e percepção dos clientes.

No sétimo capítulo, as conclusões e aprendizados absorvidos ao longo do desenvolvimento do projeto serão expostas, bem como possíveis próximos passos para melhorias e manutenção da competitividade. Por fim, no último e oitavo capítulo é dedicado para a lista das referências bibliográficas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente estudo busca analisar a empresa e o segmento que ela denomina como Uniclass, avaliar sua operação e alcançar um diagnóstico para a construção de uma proposta de posicionamento estratégico pela empresa, a fim de se destacar em relação aos concorrentes e ganhar vantagem competitiva. Nesta seção, será feita a abordagem das teorias e metodologias que serão utilizadas nos próximos capítulos. O conteúdo do capítulo é apresentado em três partes: (i) o conceito de estratégia competitiva, (ii) a análise ambiental do setor e da empresa, (iii) a análise interna da organização, (iv) a gestão estratégica do modelo de atendimento, (v) ferramenta para análise de tomada de decisão e (vi) métricas analíticas.

### 2.1 Estratégia Competitiva

Nessa seção, serão apresentados os conceitos, as teorias e as ferramentas de estratégia que auxiliarão o diagnóstico e a proposta de posicionamento estratégico desenvolvido nos próximos capítulos desse estudo. A seleção de teorias e modelos foi realizada considerando que é fundamental analisar a empresa sob uma perspectiva interna e externa no setor em questão, além da própria dinâmica do mercado e os concorrentes. As ferramentas de Michael Porter foram escolhidas pois consideram que a competitividade do mercado está além dos concorrentes diretos e, por isso, promove uma análise mais profunda e realista para entender o contexto em que a empresa e o problema estão inseridos.

#### 2.1.1 Origem do conceito e definição

O exercício de definição do termo ‘estratégia’ deve levar em consideração que tal conceito surgiu como uma postura de pensamento, sendo nomeado posteriormente. Os primeiros registros do pensamento estratégico pertencem à Antiguidade, em que sua expressão principal se relacionava com a organização e aprendizagem no âmbito militar. A etimologia da palavra estratégia evidencia a conexão com as práticas de guerra, pois vem do termo grego *stratego*, que significa general (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

O ambiente corporativo é caracterizado por grande dinamismo entre competidores, assim como a dinâmica da guerra, e, por isso, possui tantas analogias com as estratégias militares. Essa estreita relação se reflete no fato de que tais áreas possuem muitos conceitos e

termos em comum. Nesse ponto, deve-se destacar que as analogias são construídas como facilitadores da compreensão da estratégia de negócios e devem ser usadas de forma metafórica, como fonte de inspiração (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Dessa forma, o conceito estratégia pode ser definido como uma busca deliberada por um plano de ação que sustenta uma vantagem competitiva e uma capacidade de diferenciação relacionadas a um determinado negócio (HENDERSON, 1989).

### **2.1.2 Características da estratégia competitiva**

A competição é a condição necessária para existência da estratégia em determinado contexto. No cenário de uma guerra, da seleção natural entre espécies ou da conquista de um setor do mercado, temos uma tentativa de sobrevivência e coexistência marcada por indivíduos que disputam um mesmo ambiente. Assim, se esses agentes competirem da mesma forma, nenhum deles será capaz de sobreviver e, por isso, devem se adaptar diferentemente no contexto em que estão inseridos. Então pode-se concluir que a competição possui um caráter evolucionário e a estratégia possui um caráter revolucionário, sendo que essa última é caracterizada por mudanças conduzidas pela razão e imaginação (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Diante da competição cada vez mais acirrada no mundo dos negócios, as empresas buscam se desenvolverem através da flexibilidade e aprendizagem. Na intenção de crescer competitivamente, as empresas confundem o ganho de eficiência com a aplicação da estratégia, sendo necessário entender a diferença entre as duas pautas. A eficiência operacional está relacionada com um melhor desempenho em atividades que seus competidores também realizam. A posição estratégica diz respeito ao desempenho dessas atividades de uma maneira distinta do que seus concorrentes fazem. O primeiro conceito não garante a manutenção da competitividade a longo prazo, uma vez que práticas melhores são compartilhadas no decorrer do tempo. Entretanto, a posição estratégica coloca o negócio em um grau de diferenciação em relação a seus concorrentes a longo prazo (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

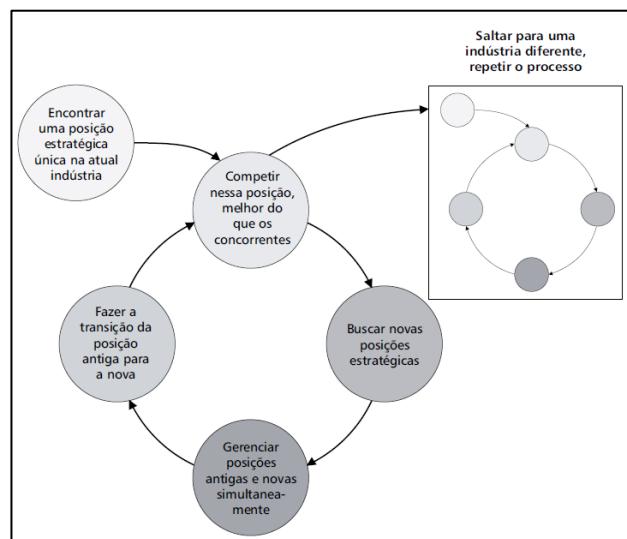
As empresas devem levar em consideração que o processo de tomada de decisão está atrelado com o contexto da competição em que está inserida e a direção em que o mercado está crescendo. Assim, é essencial interpretar as intenções da concorrência através dos sinais de mercado. Segundo Porter (1980), os sinais de mercado são indicações explícitas ou implícitas dos objetivos, das metas, das intenções ou das situações internas emitidas pela concorrência

através de anúncios em diferentes canais de comunicação (insitucionais, mídias e outros). Tais sinais podem ser divulgações reais ou falsas a fim de posicionar a empresa em relação aos concorrentes em benefício próprio, podendo ter a finalidade de destacar o protagonismo ou de despistar os outros competidores do setor (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Sob a perspectiva de Markides (1999), o posicionamento estratégico é marcado por um quadro dinâmico que exige continuidade dos esforços e incertezas. Por isso, mesmo as empresas bem consolidadas no mercado precisam reavaliar suas estratégias a fim de não perder espaço para os avanços de outros competidores. Assim, a empresa pode se orientar conforme os seguintes pontos, apresentados na Figura 1 (CARVALHO e LAURINDO, 2012):

- Elaboração de um posicionamento estratégico único no setor de atividade;
- Competição baseada nesse posicionamento, buscando maior destaque em relação a seus concorrentes;
- Modelagem de estratégias novas de forma contínua;
- Adaptação em novas posições estratégicas, de forma que sua posição antiga alcance a maturidade e a empresa seja capaz de fazer a transição para a posição nova;
- Investigação de novas oportunidades a fim de que tais pontos se tornem um ciclo de manutenção da competitividade para a empresa.

**Figura 1 – Elementos de uma estratégia dinâmica**



Fonte: Markides, 1999.

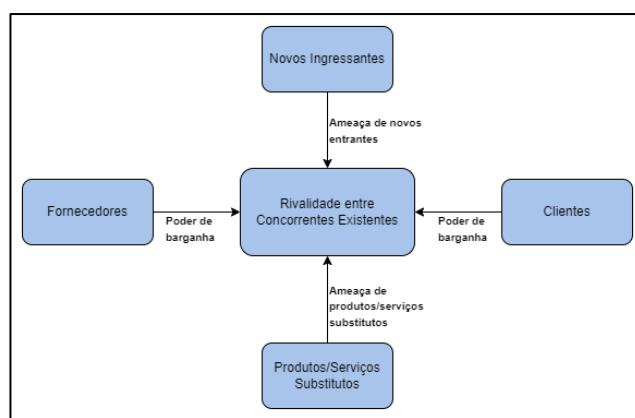
## 2.2 Análise Ambiental

No desenvolvimento de uma estratégia eficiente é importante interpretar e mapear o ambiente competitivo em que a empresa se encontra, assim como os competidores envolvidos. A fim de analisar detalhadamente tal contexto, serão utilizadas as seguintes ferramentas: análise estrutural da indústria pela ótica das cinco forças de Porter e *benchmarking*.

### 2.2.1 Cinco Forças de Porter

As “Cinco Forças de Porter” é um modelo analítico, proposto por Porter (1980), que se baseia em cinco forças competitivas para entender os elementos que compõem o ambiente de competição do setor em que a empresa atua. Tais forças consideram os seguintes agentes: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. As forças envolvidas são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos/serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes. O entendimento da dinâmica que ocorre entre essas forças esclarece a pressão que cada uma delas exerce na estrutura da indústria e é fundamental para a elaboração de uma estratégia eficiente. O modelo pode ser visualizado na Figura 2 (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

**Figura 2 – Cinco forças de Porter**



Fonte: adaptado de Porter, 1980.

A pressão exercida por cada uma dessas forças no mercado determina a intensidade da competição existente, sendo que a intensidade das forças é inversamente proporcional à oportunidade de lucro dentro da empresa. Visto isso, a empresa deve neutralizar as maiores

pressões para proteger sua estratégia. Sabendo disso, é interessante aprofundar no funcionamento de cada uma das forças.

### **2.2.1.1 Poder de barganha dos fornecedores**

No ponto de vista dos fornecedores, o preço e a qualidade dos insumos recebem impacto direto do contexto competitivo. Ou seja, conforme varia o preço da matéria prima, a empresa pode tomar duas decisões: repassar o aumento de custo para seus consumidores, enfraquecendo sua competitividade, ou diminuir sua margem de lucro. Da mesma forma, há variação na qualidade da matéria prima, o que impacta diretamente no produto (PORTER, 1985).

Em relação a intensidade do poder de barganha, considera-se como alto no caso em que o ambiente do fornecedor é mais concentrado que o ambiente da empresa e baixo quando o ambiente da empresa é mais concentrado. Na prática, quando o fornecedor tem alto poder de negociação ele pode aumentar o preço de venda sem impactar significativamente o volume da demanda. O poder de negociação dos fornecedores é alto nos seguintes cenários: indústria mais concentrada do que a das empresas, indústria da empresa não impacta na receita dos fornecedores, produtos/serviços dos fornecedores são diferenciados, não há presença de substitutos (PORTER, 1985).

### **2.2.1.2 Poder de barganha dos clientes**

No ponto de vista dos clientes, há valorização da empresa que busca atender a necessidade do consumidor com o menor preço e a maior qualidade, contexto que fomenta a competitividade na indústria e que promete a rentabilidade das empresas. Os clientes são os principais agentes na receita da empresa e, por isso, costumam possuir maior poder de barganha. Ou seja, quando o consumidor representa um percentual significativo da receita da empresa, ele possui maior poder de barganha. Outro fator importante que define o poder de negociação com os clientes é o nível de diferenciação dos produtos, sendo que quanto menor for esse nível, maior poder o cliente possui, dado que produtos menos complexos possuem maior possibilidade de serem produzidos por outras empresas (PORTER, 1985).

Além disso, em um ambiente de amplo acesso à informação, há maior poder de barganha para os consumidores, já que possuirão maior criticidade para escolher o produto e as empresas concorrentes. Outro fator importante é o custo de troca, em que para um produto com grande

nível de diferenciação, comprar um produto equivalente com outra empresa significaria em um grande impacto na implantação ou na adaptação para o uso dele, representando uma barreira para a troca de empresa pelo cliente. O poder de barganha dos clientes é alto nos seguintes cenários: poucos compradores no mercado, cliente realiza compras em volumes grandes, produto/serviço possui baixo nível de diferenciação, baixo custo de troca e qualidade do produto não é relevante (PORTER, 1985).

### **2.2.1.3 Ameaça de novos entrantes**

Novos entrantes no mercado podem trazer novos aspectos para a indústria, acirrando a competição existente com a adição de inovações, novos recursos e nova dinâmica na participação do mercado. Com a entrada de novos concorrentes, as empresas que já estavam no mercado devem reavaliar sua postura a fim de promover a manutenção da sua competitividade e isso pode acontecer através de redução de preços ou corte de custos (PORTER, 1985).

A ameaça de novos entrantes é uma força que pode ser medida através de barreiras de entrada presentes na indústria e da capacidade de reação das empresas que competem nela. Dessa forma, quanto maior as barreiras de entrada e capacidade de reação das empresas, menor será a ameaça de novos entrantes. As principais fontes de barreiras de entrada são as economias de escala, em que o grande volume produzido está relacionado com a redução de custo por unidade, de forma que novos entrantes não conseguem competir com a estratégia de preços das empresas da indústria, uma vez que possuem baixo custo marginal. Outras barreiras de entrada são diferenciação do produto (valor agregado a determinada marca é capaz de colocar a lealdade do cliente como fator de decisão na escolha da compra), a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição e ações governamentais (PORTER, 1985).

### **2.2.1.4 Ameaça de produtos/serviços substitutos**

Os produtos ou serviços substitutos possuem a mesma funcionalidade apresentada pela empresa, porém estão inseridos em outro mercado e outra dinâmica competitiva. Assim, os substitutos afetam a indústria como um todo e não apenas uma empresa. O fator determinante nesse caso é a relação de custo e desempenho que o substituto possui em relação ao produto/serviço da empresa. Se o substituto for mais atrativo, o cliente vai optar por ele,

limitando o retorno financeiro da indústria ameaçada. Produtos substitutos com melhor custo-benefício intensificam a força de ameaça de produtos substitutos no mercado e serviços substitutos realizados por empresas mais lucrativas também configuram em maior ameaça, pois tal empresa será capaz de melhorar seu serviço no decorrer do tempo (PORTER, 1985).

### 2.2.1.5 Rivalidade entre concorrentes existentes

Essa força é caracterizada por empresas com modelos de negócio similares que coexistem em um mesmo mercado e por produtos que competem pelos mesmos consumidores. A competição fica clara quando uma das empresas remodela seu posicionamento estratégico baseado em uma oportunidade, podendo reduzir o preço do seu produto, melhorar seu produto ou investir em campanhas de publicidade, afetando diretamente nas empresas concorrentes. Um fenômeno que pode ocorrer no contexto de rivalidade entre concorrentes é a guerra de preços, em que a redução de preços pelas empresas é utilizada de forma contínua e promove instabilidade para o mercado, diminuindo a rentabilidade de toda a indústria (PORTER, 1985).

Os fatores que afetam a rivalidade competitiva entre empresas concorrentes são quantidade de concorrentes, o grau de crescimento da indústria e nível de diferenciação. No primeiro caso, quanto maior a quantidade de concorrentes ou o equilíbrio do mercado, pode-se notar uma liberdade maior de atuação pelas empresas, intensificando a competição da indústria. Em um mercado com grandes empresas há maior instabilidade, pois tais organizações podem abdicar de sua margem para aumentar o volume de vendas e ganhar parcela do mercado, fragilizando a competitividade das pequenas empresas. No segundo caso, quanto menor o crescimento de determinado mercado, mais acirrada é a competição existente, pois as empresas passam a adotar estratégias mais agressivas para ganhar maior participação no setor. No último caso, há maior competição em indústrias com baixo nível de diferenciação ou baixo custo de troca (PORTER, 1985).

### 2.2.2 Benchmarking

Além da metodologia das “Cinco Forças de Porter”, apresentada no último tópico, outro método de análise ambiental é o *benchmarking*. Existem diversas definições para o conceito, porém todas se alinham ao fato de que o *benchmarking* é uma postura adotada com a finalidade de desenvolver melhorias à organização.

O *benchmarking* é um processo de análise contínua de produtos, serviços e/ou processos realizadas por empresas reconhecidas como líderes e referências em seus setores, com o propósito de autoaperfeiçoamento. Assim, a empresa que desenvolve o *benchmarking* levanta as melhores práticas executadas pela concorrência para realizar questionamentos internos em direção a oportunidades de melhorias e inovações que resultem em superar os concorrentes e gerar vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2008).

A metodologia é mais do que uma análise competitiva sobre as melhores práticas, mas também sobre a forma que tais práticas são implementadas e utilizadas, colocando as necessidades do cliente no centro para fortalecer a competitividade. Além das aplicações de novas práticas, por ser um processo contínuo, o *benchmarking* deve estar inserido em um contexto sustentado por metas, objetivos e medições. Assim, através de indicadores de sucessos é possível avaliar o impacto das implementações e corrigir possíveis falhas (CAMP, 1998).

O modelo de *benchmarking* proposto por Camp (1998) é um dos mais tradicionais, sendo conhecido como metodologia Xerox. O processo é realizado através de alguns passos alocados em 5 fases de atuação: planejamento, análise, integração, ação e maturidade (CAMP, 1998).

- Planejamento: identificação do objeto de análise, identificar o parceiro, determinar o método de coleta de dados e coletá-los;
- Análise: determinação da diferença competitiva e projetar o desempenho futuro;
- Integração: comunicação dos resultados e estabelecer as metas futuras;
- Ação: desenvolvimento de planos de ação, implementar ações específicas, monitorar os resultados e recalibrar os referenciais;
- Maturidade: análise da posição atingida e integração dos processos e realizar a manutenção do *benchmarking* de forma contínua.

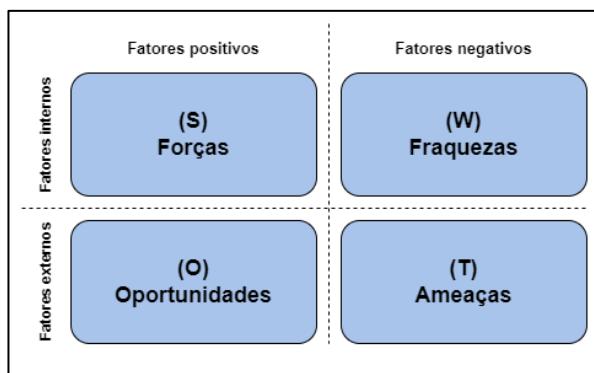
### 2.3 Análise interna

Ao modelar uma estratégia eficiente para a empresa, além da avaliação de aspectos externos por meio da Análise Ambiental, apresentada no último tópico, é essencial levantar os conhecimentos disponíveis e avaliar os aspectos internos da organização. Dessa forma, a fim de aprofundar essa observação e auxiliar no direcionamento estratégico, serão utilizadas as seguintes ferramentas e conceitos: Análise SWOT, competências essenciais da organização e estratégias competitivas genéricas.

### 2.3.1 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada para avaliar os aspectos internos de uma organização, considerando o ambiente externo do setor em que ela se insere. SWOT é uma sigla formada pela letra inicial das palavras *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats*, que significam Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças, em tradução livre do inglês. A finalidade dessa ferramenta é de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, como aspectos internos, além de monitorar as ameaças do mercado e investigar as possíveis oportunidades, como aspectos externos. A Matriz é apresentada na Figura 3 a seguir (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

**Figura 3 – Matriz SWOT**



Fonte: elaborado pelo autor.

A respeito dos aspectos internos, os pontos fortes, força ou *strength*, podem ser definidos como os fatores que diferenciam a empresa da concorrência e que promovem vantagem competitiva. Esses elementos são responsáveis por fortalecer o poder de barganha com fornecedores e clientes e aumentar a competitividade da organização no mercado. Em contraste, os pontos fracos, fraqueza ou *weakness*, são fatores de vulnerabilidade da empresa em relação à concorrência, que dão abertura para que outras empresas se destaquem. Tais atributos enfraquecem o poder de barganha com fornecedores e clientes e diminuem a competitividade da organização no mercado (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

A respeito dos aspectos externos, as oportunidades, ou *opportunities*, são espaços do ambiente que podem mudar o posicionamento estratégico da empresa para um patamar mais favorável e competitivo. Já as ameaças, ou *threats*, é um cenário do ambiente que a empresa não possui controle e que pode impactar a operação de alguma forma, sendo que tais impactos

podem ser mitigados ou não e afetam o poder de barganha com fornecedores e clientes, além da competitividade (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

### 2.3.2 Competências essenciais da organização

As competências essenciais, ou *core competencies*, correspondem aos resultados dos aprendizados e conjunto de esforços em como coordenar a produção e integrar as tecnologias envolvidas, através de um processo cumulativo de conhecimento. Assim, a competitividade de uma empresa está diretamente relacionada com suas habilidades de identificar suas competências essenciais e explorá-las (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

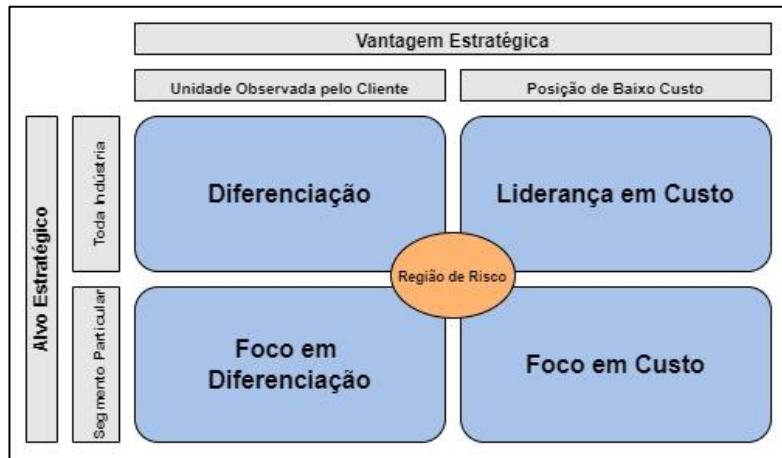
Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade é resultado da capacidade de construir as competências essenciais de um modo mais rápido e com um custo mais baixo do que a concorrência. No ato de explorar tais elementos, a organização consegue adaptar seu negócio e/ou desenvolver oportunidades compartilhando custos e, consequentemente, investimento menos que os outros competidores (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

A estrutura de uma corporação é composta por competências essenciais, produtos essenciais (*core products*) e produtos finais (*end products*), sendo que cada um desses nichos são conectados e possuem sua própria competição. Os produtos essenciais são fundamentados pelas competências essenciais e materializam a relevância desses para agregar valor ao produto final. A liderança nos produtos finais não garante a mesma posição nos outros campos, porém, a dominância nos produtos essenciais permite a evolução nos mercados finais, alcançando economias de escala (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

### 2.3.3 Estratégias competitivas genéricas

O posicionamento de uma empresa em busca de vantagem competitiva sustentável possui a intenção de garantir uma rentabilidade maior do que a média de seus concorrentes. Para Porter (1980), há dois eixos básicos para obter essa vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação. A partir desses dois posicionamentos, a organização deve entender o escopo estratégico em que irá atuar, se projetando para um mercado amplo ou específico. Visto isso, são apresentadas quatro possíveis estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, foco em custo e foco em diferenciação. A matriz é apresentada na Figura 4 a seguir (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

**Figura 4 – Matriz de posicionamento estratégico genérico**



Fonte: adaptado de Carvalho & Laurindo (2012).

A definição de uma estratégia genérica é importante pois a empresa poderá organizar suas atividades e recursos humanos em torno de um pilar, ao contrário da situação em que a organização oscila entre os posicionamentos e acaba sem destaque em ambas as posições, além de enfraquecer a percepção dos consumidores. Segundo Porter (1996), a falta de clareza no posicionamento dificulta a coordenação interna, justificando a presença da “Região de Risco” presente na Figura acima. Dessa forma, concentrando-se em um dos quadrantes, a empresa pode atingir um alinhamento estratégico mais fluído entre seus colaboradores e acionistas, além de esclarecer o que é oferecido aos clientes (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

A liderança em custo é baseada em uma cultura de custos baixos, a fim de oferecer preços mais baixos do que a concorrência e aumentar sua margem de lucro através de processos eficientes e com desperdício mínimo. A empresa tem que abdicar de variedade e flexibilidade em seu portfólio para reduzir os custos, porém esse ponto não necessariamente afeta a qualidade dos produtos. Para não criar uma guerra de preços, é importante que a organização tenha seus preços ligeiramente abaixo dos seus competidores (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

A diferenciação é baseada em uma cultura de valor agregado ao produto final por meio da satisfação das necessidades dos clientes, com uma atenção grande em relação aos custos, para que o preço não exceda a quantia que o cliente está disposto a pagar. Ou seja, através de um produto com benefícios adicionais e maior qualidade, a empresa apresenta um produto com o preço maior do que a média do mercado, sustentado por investimentos contínuos em inovação e tecnologia (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

O foco em custo possui a mesma ideia da liderança em custo, porém está dedicado a atender uma parcela mais específica do mercado. A segmentação é utilizada como forma de desenvolver um produto que atenda melhor o público-alvo, com uma precisão que as empresas que produzem para diversos segmentos não são capazes de alcançar. Assim, é essencial conhecer profundamente a parcela de clientes escolhida e a demanda atrelada. Porém, ainda deve contar com processos padronizados e eficientes para que os custos sejam baixos. O foco em diferenciação segue a mesma lógica da estratégia de diferenciação, com o mesmo ponto de segmentação do foco em custo, entretanto busca uma proposta com maior valor agregado do que o foco em custo, apostando em customização e variabilidade do portfólio (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

#### **2.3.4 Modelo das Lacunas (*gaps*)**

Uma das ferramentas estratégicas para a avaliação do processo de implementação de estratégias é o Modelo das Lacunas (*gaps*), proposto por Slack (1999). O modelo é composto por duas dimensões, o grau de importância do critério competitivo e o desempenho obtido em relação à concorrência. A definição dos critérios é realizada na análise do que é importante para o cliente na compra ou contratação do produto/serviço. Segundo Hill (1990), os critérios competitivos podem ser classificados como ganhadores de pedidos e qualificadores. A primeira classificação define a posição competitiva da empresa no mercado e contribui significativamente para o negócio, enquanto a segunda, é caracterizada pela superação de um nível qualificador da produção, sendo que a vantagem competitiva ocorre ao superar tal nível. A relação entre as dimensões é medida conforme a escala apresentada na Tabela 1, apresentada a seguir (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

**Tabela 1 – Escala de importância e desempenho**

Escala	Importância	Desempenho
<b>1</b>	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso	Consistente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
<b>2</b>	Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado	Consistente e claramente melhor do que nosso concorrente mais próximo
<b>3</b>	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado	Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente
<b>4</b>	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
<b>5</b>	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente, o mesmo da maioria de nossos concorrentes
<b>6</b>	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
<b>7</b>	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
<b>8</b>	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente, pior do que a maioria de nossos concorrentes
<b>9</b>	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: adaptado de Slack (1999).

Após utilizar a escala de valores, pode-se definir os objetivos/critérios que receberão foco de desenvolvimento. Para isso, é necessário avaliar seu desempenho real e mapear as lacunas (*gaps*) considerando o que é importante para o consumidor. Ao colocar as escalas identificadas na matriz, apresentada na Figura 5, a seguir, é possível entender o que deve ser priorizado nos planos de melhoria. O Modelo de Lacunas (*gaps*) possui 4 zonas, que relacionam o plano estratégico de melhoria e o tempo de implementação: urgência, melhoria, apropriada e excesso. Por fim, deve-se definir o plano de ação a fim de reduzir os gaps existentes, considerando aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade das ideias (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

**Figura 5 – Modelo de Lacunas (gaps)**



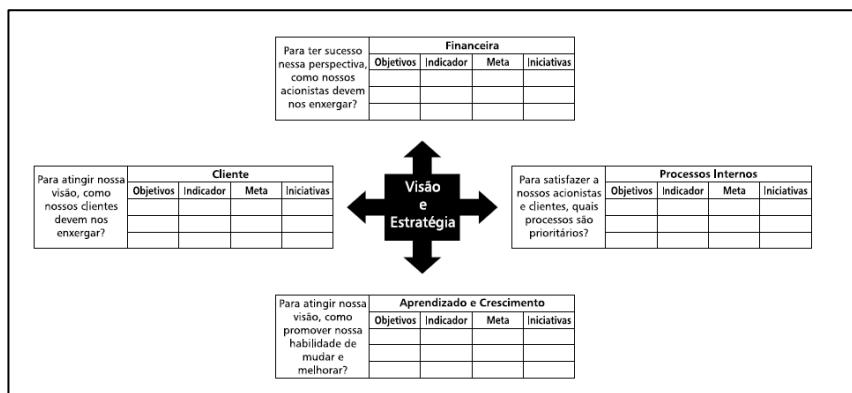
Fonte: adaptado de Slack (1999).

## 2.4 Implementação de estratégia no nível das operações

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), pode ser utilizado nas fases que sucedem o planejamento e implementação das medidas levantadas a fim de monitorar e mensurar os resultados da estratégia em curso. A escolha dessa ferramenta analítica se deve ao fato de que a partir dela constrói-se um mapa estratégico composto pela perspectiva financeira, do cliente, do aprendizado/crescimento e dos processos internos. O diferencial dessa ferramenta é que ela não considera apenas os indicadores financeiros como as ferramentas tradicionais, o que promove um equilíbrio entre os indicadores de desempenho da companhia. Esse mapa é convertido em um plano de ação, a partir dos *feedbacks* de todos os *stakeholders* (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

O BSC, apresentado a seguir na Figura 6, auxilia os sistemas de gerenciamento a relacionar com maior clareza os pilares estratégicos de longo prazo com as atividades/ações de curto prazo. O gerenciamento que relacionam os objetivos estratégicos de longo prazo e as ações de curto prazo deve seguir o ciclo: (i) processo de tradução da visão, (ii) processo de comunicação e ligação, (iii) processo de planejamento do negócio, (iv) processo de *feedback* e aprendizado e, por fim, voltar ao primeiro processo (KAPLAN e NORTON, 1996).

**Figura 6 – Balanced Scorecard (BSC)**



Fonte: Kaplan e Norton (1996).

A perspectiva financeira é interpretada como o crescimento de valor ao acionista, não se limitando aos objetivos de lucratividade. A abordagem comum das empresas considera três vertentes (CARVALHO e LAURINDO, 2012):

- Crescimento da receita e mix: desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade ou aumento de valor para os clientes ampliando o atendimento existente;
- Redução de custos/melhoria da produtividade: execução eficiente das atividades com menor custo;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento: reduzir os níveis de investimento de capital requeridos.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os objetivos financeiros variam conforme o status da empresa, que pode ser classificado como rápido crescimento, manutenção ou colheita (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

A perspectiva do cliente é modelada através de medidas genéricas, como satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente e parcela de mercado nos segmentos-alvo. A relevância dessa perspectiva é alta, uma vez que permite entender a percepção dos consumidores e a manutenção do produto/serviço, enquanto indicadores financeiros isolados podem estar favoráveis em um período que antecede um declínio de performance (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve a sustentação dos requisitos a longo prazo, de maneira que possa atender os objetivos estratégicos. Os pontos básicos para definir as medidas são: pessoal, sistemas e procedimentos (KAPLAN e NORTON, 1996).

Por fim, a perspectiva de processos internos mapeia os processos com maior criticidade e que a empresa deve reavaliar. Tais processos devem buscar a satisfação do consumidor e os objetivos financeiros, alinhando-se com a proposta de valor definido pela estratégia (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

## 2.5 Gestão estratégica do modelo de atendimento

O modelo de atendimento de uma unidade de negócio varejista é definido por seus canais de relacionamento, que são definidos como os pontos de interação com o consumidor. Nas últimas duas décadas, é possível notar mudanças no setor de varejo devido à digitalização e o surgimento de novos canais. Os canais físicos passam a dividir espaço com os canais digitais, que são sustentados pela internet, pela utilização de *smartphones* e seus aplicativos, além de redes sociais. O canal digital tem se tornado dominante e é considerado um desenvolvimento disruptivo para o setor. Essa realidade trouxe uma fase de maiores quantidades de canais de atendimento ao cliente, denominada multicanalidade (VERHOEF, KANNAN e INMAN, 2015).

Nos últimos anos, a multicanalidade está sendo moldada de forma que, além do desenvolvimento de novos canais, sua gestão está ocorrendo com maior integração. Esse fenômeno está diminuindo as fronteiras existentes entre os canais e apresenta uma fase avançada da multicanalidade, denominada omnicanalidade (VERHOEF, KANNAN e INMAN, 2015).

### 2.5.1 Omnicanalidade

Segundo Verhoef (2015), a omnicanalidade pode ser definida como uma gestão sinergética de um conjunto de canais disponíveis que permite uma experiência do cliente cruzada entre canais de maneira ótima. A experiência *omnichannel* promove uma jornada diversa para a tomada de decisão do cliente e a aquisição do produto/serviço. O fluxo pode ocorrer em canais digitais ou através de canais físicos (LEHRER e TRENZ, 2022).

O modelo *omnichannel* é considerado como uma estratégia de experiência do consumidor essencial, pois considera as interações da empresa com seu cliente sob uma visão holística. O contato com o cliente passa a acontecer de maneira integrada, utilizando mais de

um canal para o atendimento da demanda. A interação pode passar do digital, para o físico e vice-versa (HICKMAN, KHAROUF e SEKHON, 2020).

### **2.5.2 Phygital**

O termo ‘*Phygital*’ é a junção das palavras *physical* (físico) e *digital* (digital) do inglês e descreve a mistura de experiências físicas com as experiências digitais. O modelo de atendimento proposto pela teoria *Phygital* está pautado na combinação dos canais a fim de promover uma experiência e jornada única para o cliente, sem descontinuidades, sem atritos e com um sentido bem definido para o cliente. O conceito busca utilizar da tecnologia para casar o fluxo físico e o digital, a fim de criar um espaço completo e mais satisfatório para o cliente (DRAGANOV, GRIFFITH, *et al.*, 2021).

No modelo *Phygital*, a coordenação dos diferentes canais de atendimento, físicos e digitais, é realizada sob a mesma gestão. Ou seja, a integração dos canais é completa e eles passam a se relacionar mais do que no modelo *omnichannel*, em que são disponibilidades paralelas e são geridas separadamente. A estratégia *Phygital* é um aprofundamento do conceito de omnicanalidade, de forma que ela possa entregar uma experiência com mais centralidade no consumidor final, suas necessidades e seus desejos. A proposta é de promover uma integração ainda mais fluida ao cliente, permitindo que ele possa flutuar livremente entre diferentes canais na sua jornada, de acordo com sua preferência (DRAGANOV, GRIFFITH, *et al.*, 2021).

A interpretação das bibliografias permite entender que apesar do *Phygital* ser uma evolução do conceito de *omnichannel*, eles são modelos diferentes. A proposta de omnicanalidade é marcada pela multicanalidade, ou seja, disponibilização de mais de um canal de naturezas diferentes, com escopos físico e digital. O conceito “*phygital*” difere do omnicanal no modelo de gestão ao propor um tratamento integrado dos canais de relacionamento com centralização das informações, tudo através de uma gestão única para os escopos físico e digital. Assim, o modelo *phygital* busca derrubar as barreiras e limitações entre canais existentes na proposta *omnichannel*.

### **2.5.3 Experiência do Cliente**

Segundo Gentile, Spiller e Noci (2007), a definição de ‘Experiência do Cliente’ é o conjunto de interações entre um cliente e um produto, um serviço, uma empresa ou parte da companhia, que é capaz de provocar uma reação. Esse envolvimento gera uma reação no consumidor em diferentes níveis: racional, emocional, sensorial, física e espiritual. Além disso, pode-se acrescentar que a satisfação do cliente é uma resposta interna e subjetiva do consumidor quando possui um contato, direto ou indireto, com uma empresa. Sendo que o contato direto se refere ao processo de compra, consumo e manutenção do produto/serviço e costuma ser iniciado pelo cliente. O contato indireto são interações não planejadas com representantes, publicidades, notícias, críticas etc. Assim, a experiência está relacionada com a utilização dos serviços e produtos e, como consequência, sua reação define o nível de satisfação (LEMON, PARASURAMAN, *et al.*, 2009)

Uma companhia está consciente da experiência dos seus clientes quando todas as suas unidades de negócio e colaboradores estão atentas para as necessidades dos consumidores, suas preferências e comportamentos. A empresa que leva em consideração os requisitos dos seus clientes e utiliza-os como referência de desenvolvimento de seus produtos e serviços, utiliza a experiência do cliente como um dos pilares para melhorar a atratividade do seu portfólio e, consequentemente, obtenção de vantagem competitiva. Através dessa postura, é possível gerar mais valor para o consumidor e atingir maior nível de satisfação de cliente. A satisfação é um dos resultados do desenvolvimento da Experiência do Cliente, pois a primeira depende do foco e melhoria da segunda (PEÑA e REIS, 2000).

O foco no consumidor e a melhoria contínua de sua experiência é uma estratégia que promove retornos positivos para as empresas, como aumento de vendas, redução de custo, aumento do nível de satisfação e outros. A satisfação do cliente é um fator chave para a manutenção da competitividade do negócio, pois além de gerar valor ao produto/serviço, pode resultar na lealdade do cliente (JONES e TAYLOR, 2007).

## 2.6 Ferramenta para análise de tomada de decisão

O processo de solução de problemas é composto pela atividade de definir prioridades ao levantar um conjunto de alternativas de ação. Assim Kepner e Tregoe (1981), propuseram a ferramenta GUT com o objetivo de priorizar os possíveis planos de ação levando em consideração Gravidade, Urgência e Tendência. A matriz de priorização GUT é uma

ferramenta que contribui para a elaboração de um planejamento estratégico e pode ser utilizada na classificação de questões organizacionais diversas (KEPNER e TREGOE, 1981).

As 3 dimensões presentes na matriz são classificadas através de indicadores numéricos em uma escalada de 1 até 5, sendo que quanto maior a classificação, maior seu nível de criticidade. A dimensão ‘gravidade’ se refere à intensidade ou profundidade do problema, além do impacto que pode gerar se não atuar sobre ele. A dimensão ‘urgência’ é o tempo para que a falta de solução do problema possa se tornar um cenário indesejável e de prejuízo. Por fim, a dimensão ‘tendência’ é o desenvolvimento que o problema pode ter na ausência da ação. A classificação das dimensões é apresentada na tabela a seguir (KEPNER e TREGOE, 1981).

**Tabela 2 - Classificação das dimensões da Matriz GUT**

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Fonte: adaptado de Kepner e Tregoe (1981).

O cálculo de GUT é o indicador que direciona a abordagem das soluções e os níveis de prioridade. O cálculo é realizado através da multiplicação das notas numéricas atribuídas aos problemas e soluções em uma das três dimensões. Além disso, é importante pontuar que a ferramenta possui maior aplicabilidade nos casos em que o usuário já dispõe de uma lista de problemas e soluções possíveis, tendo uma visão ampla do que deve realizar (KEPNER e TREGOE, 1981).

## 2.7 Métricas para acompanhamento da implementação da solução

A implementação das soluções é seguida pelo acompanhamento do desempenho através de indicadores. Assim, nessa seção serão apresentadas duas métricas que serão utilizadas para fundamentar as propostas de solução: (i) *Net Promoter Score*, o NPS, e (ii) produto bancário.

### 2.7.1 Net Promoter Score (NPS)

O *Net Promoter Score*, NPS, é um índice que busca interpretar a percepção do consumidor sobre um produto, um serviço ou uma marca. O indicador é utilizado como referência da satisfação do cliente e é capaz de quantificar numericamente a percepção do

público de uma determinada indústria. Além disso, por ser aplicável em setores diferentes, o NPS pode ser utilizada para comparar produtos, serviços, empresas e indústrias distintas (REICHHELD, 2003).

A pergunta-chave para entender a percepção do cliente é “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nosso produto/serviço/empresa para um amigo?” Assim, os clientes são classificados em três grupos distintos conforme a nota respondida, podendo ser ‘promotores’, ‘neutros’ ou ‘detratores’ (REICHHELD, 2006).

Os promotores são os clientes que deram nota 9 ou 10 e revelam altas chances de recomendar a sua empresa e apreciaram a experiência. Esse é o cliente ideal para uma empresa e as organizações devem se adequar para aumentar a quantidade dos clientes promotores através da expansão das estratégias que impactaram esses clientes positivamente. Os neutros são os clientes que deram nota 7 ou 8 e possuem uma interação regular com a empresa, porém existem condições a serem melhoradas nessa relação. O foco da empresa deve ser em focar para que esses clientes se tornem promotores, por meio da melhoria dos pontos levantados por eles. Os detratores são os clientes que deram nota 6 ou inferior e representam o descontentamento com o serviço, produto ou atendimento. A criticidade desses clientes é que sua experiência ruim pode contribuir para uma propaganda negativa a respeito da empresa, por isso é importante que a organização identifique os pontos que causaram a insatisfação desse cliente a fim de resolver o problema (REICHHELD, 2006).

O cálculo do NPS é feito através da quantidade de clientes promotores subtraídos pela quantidade de clientes detratores em relação ao número total de clientes que responderam a pesquisa. Assim, o indicador é um percentual e possui zonas de classificação. A zona de excelência se refere à faixa entre 75 e 100 pontos, mostrando que a maioria dos clientes atuam como promotores da marca. A zona de qualidade é de 50 a 74 pontos e representa empresas com imagem positiva. A zona de aperfeiçoamento está entre 0 e 49 pontos e indica que a empresa precisa focar na satisfação do cliente. Por fim, a zona crítica é de -100 e -1 pontos e revela uma empresa com um alto número de clientes detratores e que possui uma imagem negativa (FIA, 2020).

### **2.7.2 Produto bancário**

O produto bancário é um indicador que é composto pelo conjunto de receitas recebidas por uma instituição financeira pela atividade de seu cliente. A receita pode ser formada através

de tarifas, contratação de produtos, investimentos, juros, operações bancárias etc. Além disso, também se relaciona com o valor líquido de despesas e custos. Por isso, o produto bancário é afetado pela variação das receitas do cliente, assim como seus custos.

O produto bancário é calculado através de um racional quantitativo e o seu método de cálculo pode variar entre instituições. O método da empresa abordada nesse trabalho é um conteúdo confidencial e não será apresentado. Porém, essa é uma métrica financeira importante para acompanhamento de negócios, uma vez que seu crescimento indica uma melhor rentabilização do cliente, através do aumento das receitas ou da redução dos custos, e sua redução indica uma pior rentabilização.

### 3 CONTEXTO GERAL

Esse capítulo tem o objetivo de contextualizar o leitor através de uma descrição do movimento de digitalização dos últimos anos, o impacto no setor bancário no Brasil e no comportamento do consumidor. Depois, serão apresentadas considerações do mercado bancário atual, através do entendimento do modelo de atendimento comercial, a tendência do setor e oportunidades futuras. Por fim, serão tratados o posicionamento da empresa no momento atual, a segmentação e estrutura comercial interna, seu modelo de atendimento comercial, o estágio realizado pelo autor, além do detalhamento do segmento estudado e os desafios existentes.

#### 3.1 Digitalização

Nessa seção, o fenômeno da digitalização no setor bancário, além do impacto na forma com que os serviços financeiros são consumidos, serão aprofundados. Além disso, será importante entender a influência que a pandemia de COVID-19 teve no mercado e seus usuários e quais são as oportunidades que podem guiar o desenvolvimento do setor a médio ou longo prazo.

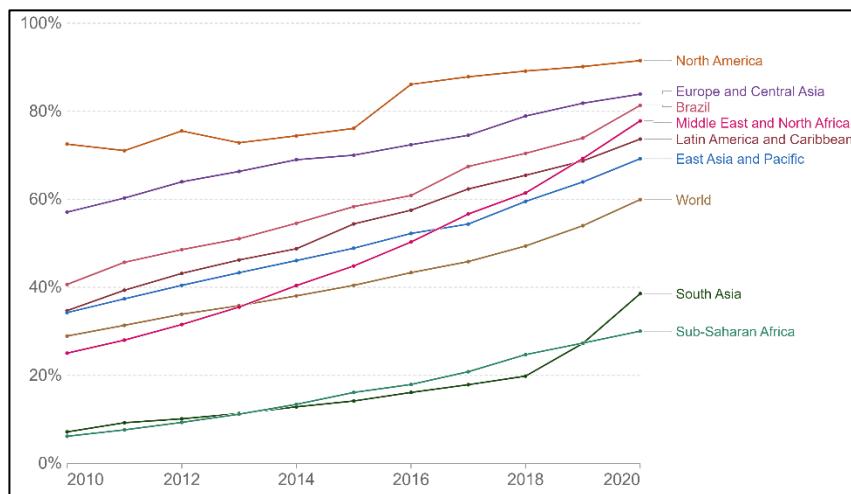
##### 3.1.1 Transformação digital

A transformação digital é caracterizada por um processo de mudança de mentalidade, que ocorre em uma determinada indústria e seus usuários, devido aos avanços tecnológicos. No contexto atual, a tecnologia avança rápido e é responsável por modificar as exigências da nova realidade, seja no escopo operacional dos negócios, como no comportamento dos consumidores. A transformação digital também é classificada como uma mudança cultural da modernidade, em que os modelos de negócios passam a focar nos consumidores, são guiados por *feedbacks* constantes, entregas mais flexíveis e foco em competências de agilidade para se adaptar rápido às mudanças (FIA, 2021).

O processo de transformação digital só acontece devido ao acesso à internet pelos usuários. A democratização do acesso às tecnologias digitais é chamada inclusão digital e vem sendo um fenômeno de grande impacto no mundo. Na última década, a utilização da internet cresceu significativamente ao redor do mundo, deixando a marca de 28,93% da população

mundial com acesso à internet em 2010 e alcançando a marca de 59,94% no ano de 2020. O crescimento relativo de acesso à internet no mundo foi igual a 107% em um período de 10 anos, sendo igual a 100% no Brasil no mesmo período (OUR WORLD IN DATA, 2020).

**Figura 7 – Parcada da população utilizando a internet**



Fonte: Our World in Data.

No Brasil, o processo de ampliação de acesso à internet pelos brasileiros atingiu sua maior marca histórica, com 84,7% da população com dez anos ou mais com acesso à internet no ano início do ano de 2022. Essa parcela corresponde a mais de 155 milhões de pessoas. Em contrapartida, a parcela de “excluídos digitais” atinge sua menor marca histórica, com 15,3% da população com dez anos ou mais sem acesso à internet, o que corresponde a 28 milhões de pessoas (IBGE, 2022).

Esses dados são importantes para entender o processo de adoção da internet na sociedade e do movimento de digitalização dos usuários. Assim, o escopo digital se torna um espaço novo para a expansão dos serviços financeiros, uma vez que é um ambiente em crescimento e com cada vez mais público.

### 3.1.2 Impacto no setor bancário

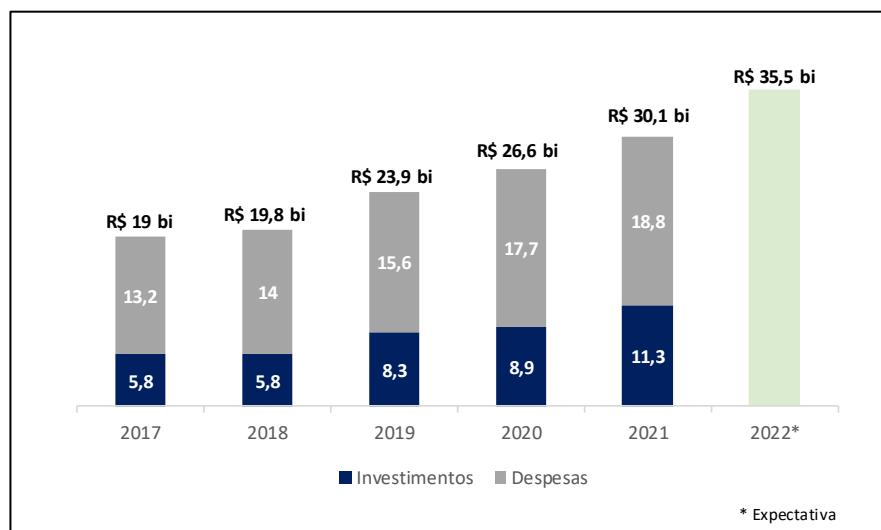
O setor bancário passa por uma evolução tecnológica caracterizada pela transformação digital. A fenômeno de digitalização do mercado bancário pode ser analisado por impactos em diferentes esferas. A abordagem dessa seção apresenta dados de diferentes frentes para expor o desenvolvimento tecnológico, como os investimentos em tecnologia realizado pelas

empresas, a evolução das transações bancárias e os canais de atendimento, além do surgimento de novos competidores.

O consumidor notou um ritmo acelerado de inovação em que as instituições estão ampliando as fronteiras das aplicações tecnológicas. Os consumidores mudaram a forma com que realizam as transações bancárias ou o próprio atendimento, que expandiu para o ambiente *online*. Esse processo aumentou a expectativa em torno da velocidade, disponibilidade, segurança e eficiência em relação aos serviços financeiros. Para atender essa demanda, os bancos estão investindo massivamente em tecnologia e em qualificação de pessoas. Além de construir uma proposta de valor que esteja sustentada em uma melhor experiência do cliente e com maior competitividade (FEBRABAN, 2022).

O mercado bancário apresenta um crescimento significativo no orçamento para tecnologia, sendo que a previsão do orçamento total de tecnologia dos bancos para o ano de 2022 aumenta 18% em relação ao ano passado, alcançando o valor de R\$ 35,5 bilhões de investimentos. Esse crescimento nos últimos anos pode ser visto a seguir (FEBRABAN, 2022).

**Figura 8 – Total do orçamento em tecnologia (em R\$ bi)**



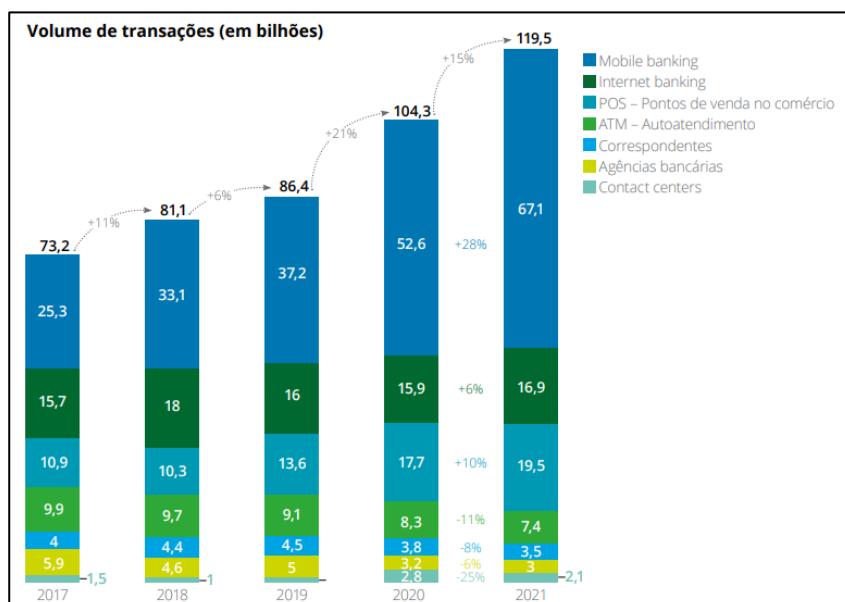
Fonte: FEBRABAN (2022), adaptado pelo autor.

Na última década, o cenário das transações bancárias acompanhou uma inversão de preferência de canais pelos usuários. Em 2009, ATMs, agências e *contact centers*, classificados como canais físicos, representavam por volta de 69% do volume de transações; enquanto os canais digitais, *internet banking* e o *mobile banking*, representavam 31% do volume de operações. O ponto de virada entre os canais físico e digital ocorre em 2013, momento no qual tais canais digitais passam a totalizar 42% do volume de transações bancárias em contraste com

o patamar de 41% dos canais físicos. Entre os anos de 2009 e 2013, o canal de *internet banking* obteve um crescimento de 23%, e o canal de *mobile banking* cresceu 270% (FEBRABAN, 2013).

O cenário de pandemia no ano de 2020 e 2021 intensificou a realização de transações em tempo real, como o PIX, além do atendimento digital, seja por aplicativos dos bancos ou mensagens instantâneas. No ano de 2021, o mercado bancário brasileiro atinge um patamar histórico de digitalização em um contexto impulsionado pelo isolamento social causado pela pandemia do COVID-19, conforme ilustra a Figura a seguir. O volume de transações bancárias cresce 15% em relação a 2020 e o *mobile banking* se torna o canal dominante, responsável por 51% do total das transações bancárias. Nesse momento, os canais digitais concentram 90% das contratações de créditos e 80% dos pagamentos de contas. Além disso, 70% das transações bancárias são digitais. Apesar da menor representatividade, os canais físicos se consolidam em casos de transações mais complexas, como renegociação de dívida e câmbio (FEBRABAN, 2022).

**Figura 9 – Transações bancárias no Brasil**



Fonte: FEBRABAN (2022).

Nos últimos anos, o setor bancário brasileiro foi marcado por um momento atrativo para a entrada de novos competidores, uma vez que os ativos apresentavam maior potencial de crescimento que o PIB, a inadimplência apresentava comportamento controlado, crescimento estável dos lucros e retorno do capital próprio (ROE) de 14%. Esse quadro, em conjunto com

um contexto de intensificação da inclusão financeira, foi responsável por atrair oportunidades de inovação no setor. Assim, a disruptão premiou novos ingressantes no mercado que apostaram na transformação digital e no desenvolvimento tecnológico com a conquista de novos clientes aos milhões. Esse movimento também é visto nos competidores antigos do setor. A atmosfera criada por esses fatores foi responsável por deixar o mercado ainda mais competitivo e acirrado, em benefício do consumidor, que se depara com opções cada vez mais atraentes por um custo menor (MCKINSEY, 2019).

Segundo a Associação Brasileira de Startups, 339 *fintechs* já operavam em território nacional em 2015. No início de 2020, esse número sobe para 510 empresas, que estabeleceram um novo formato de oferecer serviços bancários para o consumidor (FEBRABAN, 2021).

O surgimento de novos competidores, como as fintechs, além do crescimento de investimentos em tecnologia são importantes para ressaltar o movimento atual do setor bancário. A expansão dos serviços financeiros está sustentada, principalmente, no âmbito digital e em seus avanços, sendo um mercado atrativo com muitas oportunidades para as organizações que desenvolvem soluções tecnológicas. O crescimento da concorrência e a entrada de novos ingressantes no setor bancário refletem a atratividade que o mercado possui, uma vez que os avanços tecnológicos permitiram oferecer novos produtos/serviços, melhorar os produtos/serviços que já existiam e reavaliar o modelo de atendimento bancário conforme as necessidades dos clientes.

### 3.1.3 Impacto no comportamento dos usuários

A transformação digital no setor bancário foi capaz de apresentar ao consumidor novas formas de utilizar os serviços financeiros. Nesse processo, os hábitos de consumo bancário no Brasil foram sendo moldados pelo crescimento da variedade de canais disponíveis, além da agilidade dos canais digitais. No ano de 2016, o *mobile banking* supera pela primeira vez o *internet banking* em transações totais devido a facilidade que o canal oferece aos clientes. Além disso, nos três anos anteriores, o volume de transações via *smartphones* quadruplicou no país. Nesse ano, o *mobile banking* se consolida como canal preferido dos consumidores (FEBRABAN, 2017).

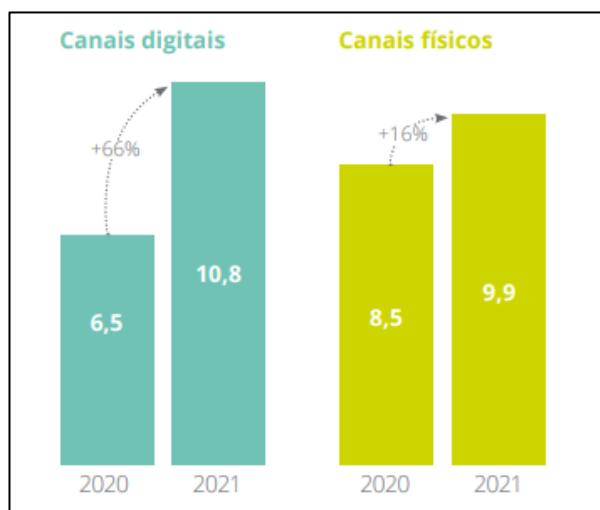
No ano seguinte, o número de contas movimentadas no canal *mobile banking* se iguala ao de contas movimentadas por meio do *internet banking* pela primeira vez, totalizando 59 milhões em cada canal. Nesse ano, a preferência do consumidor começa a se destacar ainda

mais, o volume médio de transações cresce 436% no *mobile banking*, enquanto reduz 53,7% no *internet banking*. Esse movimento contribui para a bancarização de novas usuários e, em 2017, 1,6 milhão de contas são abertas através do canal *mobile* (FEBRABAN, 2018).

O crescimento na oferta de serviços digitais é reflexo da preocupação dos bancos em ampliar o acesso dos clientes aos serviços bancários, conforme o comportamento do consumidor vai se inclinando para os fluxos digitais. Em 2019, o cliente médio das instituições financeiras já é digital, sendo que mais da metade dos usuários são ativos em canais digitais ou usuários de *mobile banking* e mais da metade das transações bancárias são digitais (MCKINSEY, 2019).

Em 2021, pela primeira vez, o número de contas abertas em canais digitais superou o de contas abertas em canais físicos. Os canais *mobile banking* e *internet banking* totalizaram 10,8 milhões de contas correntes abertas em 2021, representando um aumento de 66% em relação ao ano anterior, como é possível visualizar na Figura a seguir (FEBRABAN, 2022).

**Figura 10 - Abertura de contas correntes por canal (em milhões)**



Fonte: FEBRABAN (2022).

No mesmo ano, os consumidores brasileiros declaram que confiam em bancos digitais a ponto de manter o dinheiro apenas nestas instituições. Os pontos de atratividade são, em geral, custos mais baixos ou maior agilidade nas transações. Além disso, 92% dos usuários possuem conta em bancos tradicionais e bancos digitais (FORBES, 2021).

A escolha por um banco secundário pelos usuários é a realidade de um mercado bancário marcado pela alta competitividade e grande desenvolvimento tecnológico. Assim, a tomada de decisão dos usuários para a seleção de uma nova marca é motivada por dois critérios de maior

relevância: valor e qualidade. O primeiro diz respeito ao valor entregue ao cliente, não apenas por preços competitivos e promoções, mas pelo serviço oferecido. O segundo se relacionado com o nível de qualidade percebida pelo produto/serviço. É importante ter conhecimento dos critérios que os consumidores consideram no momento de escolher uma nova marca, para interpretar o que pode atrair novos clientes (MCKINSEY, 2021).

A digitalização evidencia os canais digitais para os serviços bancários, porém a utilização desses canais pelos consumidores é para transações de baixa complexidade. Os consumidores ainda preferem um contato humano para transações com maior complexidade e que possuem grande impacto em sua vida financeira. Por isso, os canais físicos ainda possuem seu grau de relevância nos serviços bancários. Até mesmo os consumidores mais jovens possuem preferência por ambos os canais, o que evidencia que os diferentes modelos de atendimento, físico e digital, competem entre si, mas não se canibalizam. Assim os bancos devem focar no nível de qualidade de atendimento nos dois escopos, investindo na experiência do cliente e sua jornada entre os diferentes canais (DELOITTE, 2021).

As informações sobre a mudança do comportamento dos usuários são relevantes pois permitem entender de que forma os indivíduos estão utilizando os serviços bancários. Além disso, ao entender a preferência dos clientes, fica mais claro saber quais são os escopos que precisam de investimentos e constante reavaliações, a fim de melhorar a eficácia das funcionalidades que o usuário mais valoriza e utiliza. Em suma, se o comportamento do consumidor está cada vez mais digital, é interessante que a empresa foque na manutenção, melhoria e desenvolvimento dos canais digitais, a fim de melhorar ainda mais a experiência do cliente e a jornada envolvida. Dessa forma, é possível estimular o relacionamento com o cliente através da sua satisfação, rentabilizando ainda mais as interações que ele estabelece com a organização.

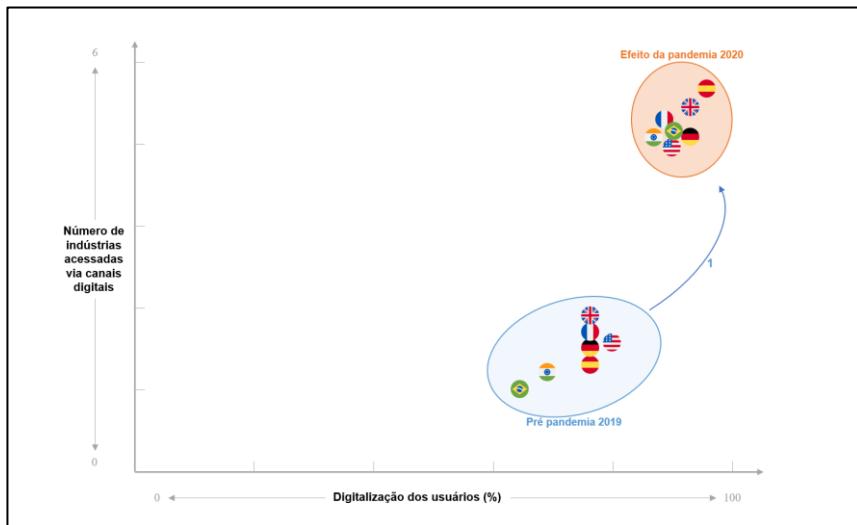
### **3.1.4 A digitalização e a pandemia da COVID-19**

Os dados apresentados nas últimas seções foram importantes para entender o movimento de digitalização do mercado bancário ao longo dos últimos anos. Entretanto, um grande impulso para o ambiente *online* e o desenvolvimento dos canais digitais, assim como o estímulo ao comportamento digital dos usuários, foi o isolamento social ocorrido a partir de 2020 com a pandemia da COVID-19. Esse contexto incentivou a rápida adoção de canais digitais em todos os países e indústrias. Durante os *lockdowns*, os consumidores se encontravam em uma

posição de poucas opções para utilizar os diferentes serviços do dia a dia. Assim, seu consumo passa a acontecer majoritariamente via canais digitais. No setor bancário, uma indústria altamente digitalizada, o processo de digitalização dos usuários se intensifica e 28% dos usuários passam a utilizar canais digitais devido ao cenário da pandemia (MCKINSEY, 2021).

A fim de entender o comportamento dos consumidores em canais digitais e o efeito da pandemia de COVID-19, serão relacionados a quantidade de indústrias acessadas por meio de canais digitais e o nível de digitalização dos usuários. A relação, apresentada no gráfico presente na figura a seguir, permite visualizar o nível de penetração da digitalização no consumo dos usuários. O eixo X representa a digitalização dos usuários, em percentual, e quanto maior o percentual, maior o nível de adoção digital pelos usuários. O eixo y representa o número de indústrias acessadas via canais digitais, em quantidade absoluta, e quanto maior o número, maior a quantidade de acessos digitais (MCKINSEY, 2021).

**Figura 11 - Adoção digital e o efeito da pandemia de COVID-19**

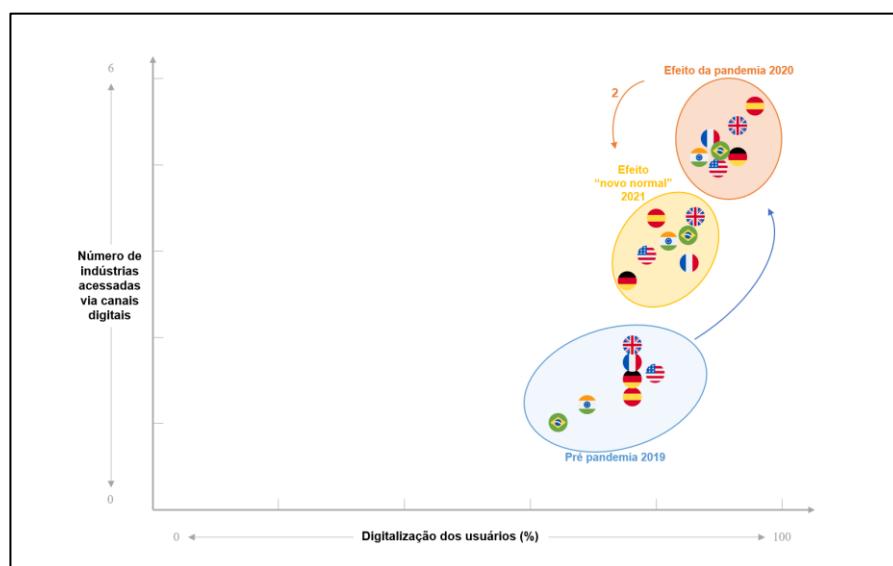


Fonte: MCKINSEY (2021), adaptado pelo autor.

No momento pré-pandemia no ano de 2019, é possível observar um patamar de usuários consideravelmente digitalizados, mas com uma quantidade baixa de acessos via canais digitais. O Brasil, em comparação com outros países, apresenta um comportamento menos digital para as duas variáveis. O efeito da pandemia de COVID-19 é de estímulo à digitalização, tanto pelas indústrias como pelos usuários, e esse movimento é evidenciado pela seta “1”. Nesse contexto, um novo ponto de equilíbrio é alcançado, no qual as indústrias são mais acessadas por canais digitais e o usuário aumenta sua digitalização (MCKINSEY, 2021).

A adoção digital atingiu seu ápice durante a pandemia de COVID-19 e, nos meses seguintes, com a fragilização das regulações sanitárias, esse fenômeno passa a sofrer um decréscimo. A diminuição de acessos via canais digitais ocorre ao longo do ano de 2021 e acontece pois os consumidores voltam a ter grande liberdade de escolha, não se restringindo a canais digitais, explicado a recuperação do nível de utilização dos canais físicos. Esse efeito, observado na figura a seguir, é denominado “*Slipping Back*” e é caracterizado pelo retorno da relevância dos canais físicos em um contexto pós-pandemia. Assim, é possível afirmar que os modelos de atendimento físico e digital passam a ser complementares e esse movimento, indicado pela seta “2”, é chamado de “Novo normal” (MCKINSEY, 2021).

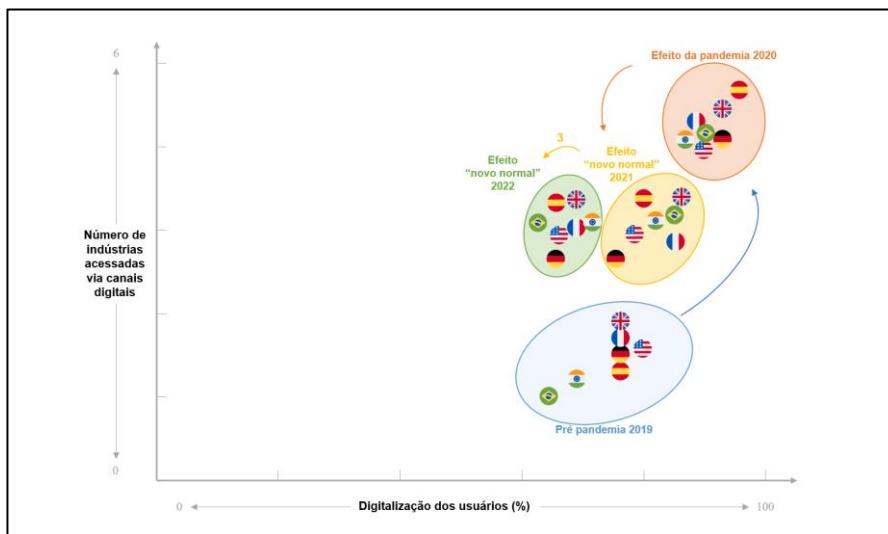
**Figura 12 - Adoção digital e o efeito do "novo normal"**



Fonte: MCKINSEY (2021), adaptado pelo autor.

É importante ressaltar que o nível de digitalização atinge um patamar acima do contexto pré-pandemia mesmo após o efeito do “novo normal”. Ao longo do ano de 2021 e até o final do primeiro semestre de 2022, o “*slipping back*” continua ocorrendo. Isso acontece pois os consumidores afirmam que irão utilizar os canais digitais com menos frequência com o fim da pandemia. Assim, em 2022, é possível observar um recuo ainda maior em relação ao efeito do “novo normal”, exemplificado na figura a seguir pela seta “3”. O movimento de redução do comportamento digital é menor do que a primeira onda do “*slipping back*” e está próximo do seu patamar de equilíbrio final (MCKINSEY, 2022).

**Figura 13 - Adoção digital e a evolução do efeito "novo normal"**



Fonte: MCKINSEY (2022), adaptado pelo autor.

### 3.2 Mercado bancário

A fim de entender o contexto atual da transformação digital e sua relação com o mercado bancário, essa seção foi dividida em três subseções: (i) os diferentes modelos de atendimento existentes setor, (ii) a tendência do setor, que apresenta a direção atual do mercado bancário além da denominação informal da relação entre “bancos tradicionais” e “bancos digitais” e, por fim, (iii) oportunidades futuras.

#### 3.2.1 Modelo de atendimento no setor bancário

Os canais de atendimento dos bancos e outras instituições financeiras podem ser definidos como as alternativas de contato da organização com seus clientes, a fim de realizar operações bancárias. Os diferentes canais buscam oferecer comodidade e segurança, dentro de suas limitações, aos consumidores e possuem localização e horário de funcionamento específicos. Os canais de atendimento são divididos em três grupos: canais presenciais, canais telefônicos e canais digitais (FEBRABAN, 2017).

O canal presencial é o mais tradicional nos serviços financeiros, uma vez que é o primeiro e mais antigo canal de atendimento bancário. Esse modelo de atendimento ocorre através do relacionamento interpessoal *face-to-face* (F2F), ou seja, é realizado pessoalmente entre o representante da empresa e o cliente. Há dois possíveis fluxos de atendimento nesse tipo de

canal: agências bancárias e correspondentes. As agências bancárias são pontos físicos de atendimento comercial em que o cliente pode acessar atendentes e gerentes para efetuar operações bancárias e contratar produtos financeiros. Nas agências bancárias, o cliente também pode utilizar o caixa eletrônico, que é classificado como canal digital. Os correspondentes são estabelecimentos credenciados que podem efetuar operações bancárias, como pagamento de contas e tributos. Alguns exemplos de correspondentes podem ser: casas lotéricas, supermercados e postos dos Correios (FEBRABAN, 2017).

Os canais telefônicos são caracterizados pelos atendimentos por telefone e ocorrem por meio de três vias: centrais de atendimento, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e Ouvidoria. As centrais de atendimentos possuem autonomia para atividades consultivas, como conferência de saldo e extrato, e operações de baixo ou médio nível de complexidade, como pagamentos, transferências, solicitações e contratações. O SAC é um canal dedicado para reclamações, cancelamentos e informações genéricas; não possui autonomia para efetuar operações bancárias. A Ouvidoria é responsável pelo atendimento de casos em que o cliente não ficou satisfeito com a tratativa de uma reclamação realizada em outro canal da organização (FEBRABAN, 2017).

Os canais digitais representam os atendimentos desenvolvidos por meio de avanços tecnológicos obtidos com a internet. Atualmente, tais canais são responsáveis pelo movimento de digitalização dentro do setor bancário mundial, sendo compostos por (FEBRABAN, 2017):

- Caixas eletrônicos: é o canal pioneiro do grupo digital, conhecido mundialmente como ATM (*Automatic Teller Machine*). Esse canal permite que o cliente realize operações bancárias em horários de atendimento estendido, com a agência bancária fechada e em qualquer dia da semana. Os caixas eletrônicos estão localizados nas agências bancárias e também em pontos de “Banco 24 Horas”, rede que atua como parceira dos bancos e oferecem determinados serviços para os clientes, como saque de dinheiro, consulta de saldo e extrato, pagamentos, transferências e depósitos.
- *Internet banking*: esse canal é acessado através da página do banco pela internet e permite que o cliente realize quase todas as operações bancárias com agilidade e segurança. O cliente pode acessar por computador/*notebook*, *smartphone* e outros dispositivos conectados à rede de internet.
- Redes sociais: essas plataformas são utilizadas como ferramentas de relacionamento com os clientes. Os bancos possuem perfil jurídico em diversas redes, como Facebook, Linkedin, Twitter e Instagram. Através desses canais, o

banco consegue alcançar seus clientes para compartilhamento de informações e utilizar como canal de relacionamento. Muitos bancos recebem casos/chamados através dos seus perfis em redes sociais, a fim de esclarecer dúvidas, solucionar dificuldades e receber reclamações. Esse canal não possui autonomia para efetuar operações bancárias.

- *Mobile banking*: esse canal é acessado através de aplicativos para *smartphones* e *tablets*. Os aplicativos, assim como o *internet banking*, possibilitam a realização de quase todas as transações bancárias de forma ágil e segura.

O fenômeno de digitalização do setor bancário é impulsionado pela ampliação do acesso aos canais *internet banking* e *mobile banking*. Isso ocorre, pois essas opções de atendimento foram melhoradas significativamente nas últimas duas décadas, devido aos avanços tecnológicos no escopo da internet e ao movimento de inclusão digital que o Brasil está vivendo. Por isso, o foco do presente estudo em canais digitais será no modelo de atendimento sustentado pelo *internet banking* e pelo *mobile banking*.

### 3.2.2 Oportunidades futuras

O setor bancário apresenta um avançado processo de digitalização, além de soluções inovadoras que são responsáveis por moldar a dinâmica dos serviços financeiros com rapidez. Assim, através da fundamentação teórica levantada, foi possível mapear algumas oportunidades para o desenvolvimento do mercado ao longo dos próximos anos. As principais vertentes estão relacionadas com a intensificação e melhoria dos canais digitais, foco na experiência do cliente e o investimento em um modelo de atendimento *phygital*.

A intensificação do modelo de atendimento digital e canais digitais pode ser justificada através da frequência de relacionamento com o consumidor. Usuários digitais costumam se relacionar com seus bancos com mais frequência e, consequentemente, contratam mais serviços e produtos. O aumento do nível de relacionamento acarreta um aumento no retorno obtido através desse cliente. Por isso, os clientes digitais são clientes mais rentáveis. Outro ponto relevante é a aprendizagem através da coleta de dados. O crescimento do nível de utilização dos serviços por meio de canais digitais é valioso para os bancos pois as organizações conseguem aprender com o comportamento dos usuários dentro das plataformas digitais. Isso contribui para a melhoria da própria utilização operacional, assim como a melhoria dos produtos/serviços e a elaboração de uma oferta mais bem contextualizada ao cliente. Essa

aprendizagem é responsável por melhorar a eficiência dos canais digitais e torná-los mais atrativos (MCKINSEY, 2022).

O foco na experiência do cliente é essencial para a manutenção da competitividade das empresas e seu portfólio. A intensificação da digitalização nos últimos anos se reflete no aumento da quantidade de inovações implementadas e o consumidor passa a se contentar com cada vez mais, sendo exigente em relação ao nível de qualidade dos serviços e produtos que contrata. Assim, não basta apenas implementar novas soluções digitais e aumentar a penetração desses canais, mas também conciliar com a preferência do consumidor em retornar sua utilização para canais físicos no período pós-pandemia. Segundo a FEBRABAN (2022), a estrutura multicanal existente em muitas organizações deve ser reavaliada do ponto de vista da jornada do cliente, para promover uma utilização fluída entre canais, dar poder de escolha para o consumidor, através de transparência, e extrair melhor valor para o cliente. Atualmente, a maior insatisfação dos usuários do setor bancário é uma experiência de cliente considerada ruim. Assim, a McKinsey (2021), apresenta que os grandes campos de oportunidade de melhoria e inovação são o modelo de atendimento (canais oferecidos aos clientes) e a experiência do cliente dentro desses canais. Algumas abordagens comentadas pela empresa através da sua pesquisa é um novo modelo de jornada de cliente, a criação de um modelo de atendimento *phygital*, a apresentação de melhores preços e ofertas etc (MCKINSEY, 2021).

A estratégia *phygital* propõe um modelo de atendimento mais completo e focado na jornada do cliente. Sua estrutura está sustentada nos canais físicos e digitais, onde a barreira entre eles é enfraquecida e o cliente pode flutuar livremente entre diferentes canais. Segundo a Deloitte (2021), o comportamento do consumidor no período pós-pandemia é de uma redução na digitalização e no acesso a canais digitais, com o retorno da frequência de consumidores acessando os canais físicos. A estimativa é de que o nível de utilização de canais digitais diminua 20% quando comparada com seu patamar durante a pandemia, momento no qual o consumidor estava limitado aos canais digitais. Além disso, o usuário do setor bancário está descrevendo um comportamento de endereçar soluções simples por meio dos canais digitais e direcionar as soluções complexas e mais delicadas por meio dos canais físicos, através do contato humano (MCKINSEY, 2022).

### 3.3 Empresa

A fim de contextualizar a empresa e suas atividades, essa seção foi dividida em 3 subseções: (i) posicionamento estratégico, que apresenta a posição que a organização se coloca no mercado, além dos pilares que guiam a manutenção da competitividade; (ii) estrutura organizacional, que apresenta a divisão da empresa e seus segmentos de atendimento aos clientes; por fim, (iii) modelo de atendimento, que explica como o sistema comercial é organizado internamente para o funcionamento da operação.

Nessa seção, as informações foram levantadas através dos relatórios publicados no site da empresa ou conversas com gestores da área de negócios, além disso, a experiência e o conhecimento adquirido no estágio também serviu como fundamentação para o conteúdo apresentado.

#### 3.3.1 Posicionamento estratégico

O Itaú, por ser um dos principais bancos no cenário nacional, encontra-se na posição de investir em inovação para realizar a manutenção da empresa, seus clientes e seu *marketshare*, a fim de se manter competitivo frente aos seus antigos concorrentes e aos novos concorrentes digitais. Atualmente, a empresa possui diversas frentes que deixam claro a preocupação em investir em inovação e transformação digital: implementação de inteligência artificial para auxiliar no atendimento, manipulação inteligente de dados através do investimento em ciência de dados, inauguração de agências digitais, aquisição de empresas do setor, reestruturação do modelo de atendimento, *machine learning*, etc. O Itaú reavaliou seu posicionamento estratégico e projetou uma transformação cultural a fim de criar um banco mais eficiente, simples e ágil. O estabelecimento de pilares de cultura é um fator importante para esclarecer a estratégia e o forma de executar as atividades aos colaboradores de diferentes níveis que compõem a companhia. Sendo assim, os pilares que a empresa estabeleceu para direcionar essa nova estratégia são (ITAÚ, 2022):

- Centralidade no cliente: ações orientadas para atender as exigências e expectativas dos consumidores, colocando o cliente no centro de tudo e aumentando o grau de satisfação.
- Transformação digital: utilizar da tecnologia como ferramenta facilitadora para as soluções e os serviços bancários oferecidos, além dos produtos

comercializados.

- Eficiência: pilar responsável para promover agilidade no atendimento aos clientes e realizar a manutenção da competitividade em preço.
- Crescimento: intensificar o relacionamento com os consumidores e ampliar a base de clientes atendidos, com a intenção de oferecer soluções além das necessidades bancárias para maximizar a experiência dos clientes.

O crescimento da base de clientes é algo chave para as instituições financeiras pois é uma variável diretamente relacionada com o fechamento de negócios e geração de lucros. O mercado bancário possui muitas empresas que permitem a abertura de contas através de um fluxo digital e uma análise de aprovação remota e rápida. Os bancos digitais, competidores do setor que possuem poucos anos de atividade e estão sustentados no desenvolvimento tecnológico, utilizam dessa lógica para atrair os consumidores. A ideia é de que, através de uma diminuição das burocracias e uma maior agilidade oferecida, possa atrair os clientes.

Segundo um gestor do time de novos negócios do Itaú, a organização propõe colocar o cliente como foco central de sua estratégia e simplificar a abertura de contas assim como outros serviços bancários. O desenvolvimento e implementação de novas tecnologias é a alternativa escolhida para alcançar um crescimento na base de clientes, movimento que é denominado transformação digital e resultam em uma série de impactos organizacionais, entre eles eficiência. Essa ordenação permite praticar os pilares comunicados pela companhia, e como as decisões e as ações das áreas de negócio se alinham (ou não) com a estratégia corporativa/competitiva do Itaú.

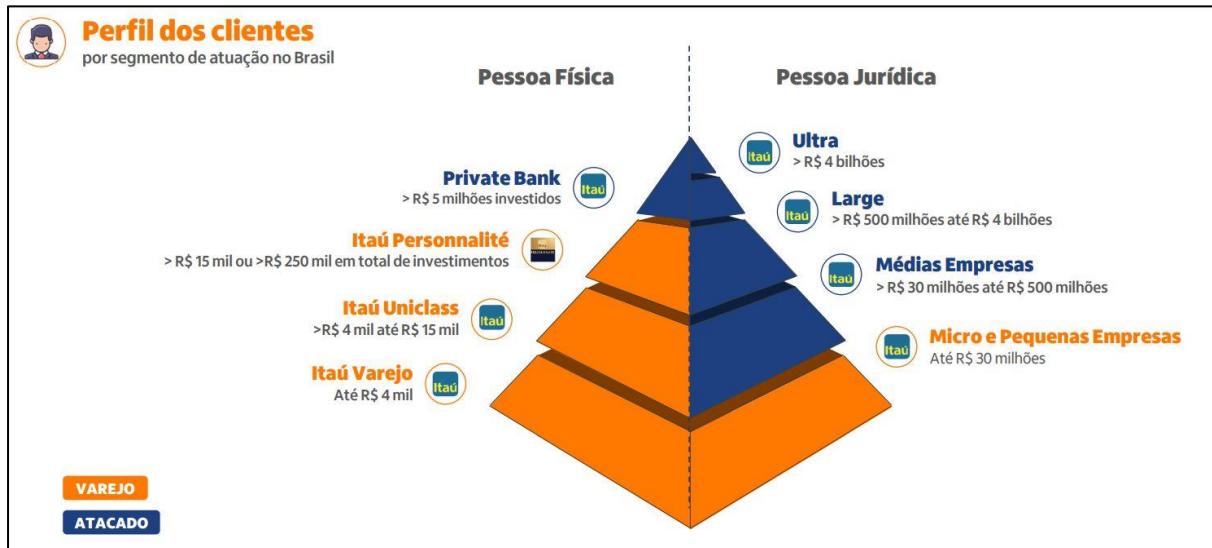
### 3.3.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do Itaú Unibanco é construída a partir dos segmentos de atendimento ao cliente. Assim, em relação a esses segmentos, há destaque para a principal divisão do banco entre departamentos dedicados para pessoa física (PF) ou pessoa jurídica (PJ), o que corresponde, respectivamente, à unidade de Varejo e unidade de Atacado (ITAÚ, 2022).

A primeira divisão contempla clientes de varejo (pessoas físicas de baixa, média e alta renda), além de micro e pequenas empresas e não correntistas (que são pessoas que utilizam serviços do banco e não possuem conta corrente, como por exemplo quem possui cartão de crédito sem ser cliente Itaú). A segunda divisão, gerida pelo banco de investimento Itaú BBA, atende clientes com elevado patrimônio financeiro (*private banking* que atende pessoas físicas

de altíssima renda), médias empresas e por último, grandes empresas e corporações. Abaixo, na Figura 14, é possível visualizar a divisão macro do banco, assim como sua base diversificada de clientes (ITAÚ, 2022).

**Figura 14 – Estrutura organizacional do Itaú Unibanco e os segmentos de atendimento**



Fonte: Site corporativo

A unidade de Atacado não será detalhada nesse estudo pois confere uma operação paralela a unidade de Varejo. Dessa forma, nas próximas seções, o autor discorre sobre as especificidades da unidade de Varejo e mais detalhadamente sobre o segmento Uniclass, que é o foco desse Trabalho de Formatura.

### 3.3.3 Modelo de atendimento comercial

O Itaú Unibanco possui sua unidade de Varejo estruturada com um modelo de atendimento majoritariamente físico, através de dois tipos agências: Agência Laranja, que atende os segmentos Varejo, Uniclass e Micro e Pequenas Empresas, e Agência Personnalité, que atende segmento homônimo. O modelo de atendimento baseado em agências físicas é uma estratégia adotada por muitos bancos tradicionais no Brasil, sendo que no Itaú Unibanco, das 4.215 agências em operação, 3.900 são pontos físicos (ITAÚ, 2022).

Na realização do estágio, o autor conseguiu entender a dinâmica de relacionamento estruturada pelo banco com seu público. Cada uma dessas agências e segmentos possuem um atendimento com o cliente baseado no modelo de relacionamento gerente-cliente, ou seja, cada

cliente possui um gerente de relacionamento dedicado. O gerente (GR) é a pessoa que auxilia o cliente na administração financeira, além de ser seu canal principal para contratações de serviços/produtos bancários e solução de demandas. Esse GR, por ser o canal principal de relacionamento, é responsável por conhecer o contexto de vida do seu cliente, assim como seu comportamento financeiro. Assim é possível promover um atendimento personalizado, além de realizar ofertas que estejam alinhadas com o momento do cliente. O cliente pode permanecer com um determinado gerente por quanto tempo desejar, sendo que o relacionamento com um mesmo GR pode durar anos ou até mesmo o ciclo inteiro do cliente com o banco. Sob a perspectiva interna do atendimento, existem as carteiras dos gerentes, que são o conjunto de clientes que um determinado GR possui sob sua gestão. Cada segmento possui uma quantidade de clientes distinta na carteira de seus gerentes.

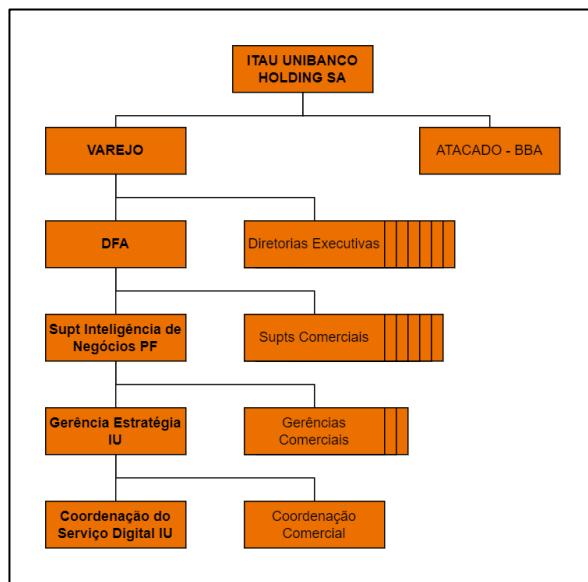
O contato entre o gerente e seus clientes pode ser classificado em relação à origem do atendimento e ao contexto da venda. A origem do atendimento é definida pela parte que iniciou o relacionamento pontual, sendo dividida em atuação receptiva (*inbound* – o cliente entra em contato com o gerente) e atuação ativa (*outbound* – o gerente entra em contato com o cliente). O contexto da venda é definido pelo estímulo da negociação realizada, sendo classificado como “venda ativa” (oferta realizada pelo gerente) ou “venda no fluxo” (demanda apresentada pelo cliente).

O presente estudo foca no desenvolvimento de uma proposta de posicionamento estratégico para o segmento. O aprofundamento e apresentação do segmento será feito adiante, na seção “Segmento Uniclass”, nesse mesmo capítulo.

### **3.4 Estágio**

O presente estudo é desenvolvido a partir do projeto em que o autor esteve envolvido como estagiário. A posição em que o estágio foi realizado encontra-se na coordenação do Atendimento Digital do segmento pessoa física (PF) de média renda, que pertence à Gerência de Estratégia do Segmento. A gerência compete à Superintendência de Inteligência de Negócios PF na Diretoria de Franquias e Atendimento (DFA) na unidade de Varejo do banco. A atividade desenvolvida é vista pelo mercado como planejamento comercial/estratégico. Abaixo, na Figura 15, é possível entender a estrutura citada.

**Figura 15 – Estrutura organizacional do Itaú Unibanco**



Fonte: Elaborado pelo Autor

O departamento do estágio faz a gestão de todo o segmento nos âmbitos físico e digital e a coordenação em que o estágio ocorreu planeja e desenvolve projetos estratégicos fundamentados nos pilares de inovação e digitalização a fim de melhorar/otimizar o modelo de atendimento da empresa, para clientes físicos e digitais, utilizando ferramentas digitais. Alguns exemplos são: desenvolvimento de uma estrutura de atendimento digital para suporte no atendimento de clientes (Apoio Digital), remodelagem dos produtos do segmento, readequação das agências digitais e design de diferentes tipos de carteiras de clientes para o Gerentes de Relacionamento.

A unidade do estágio localiza-se no Centro Empresarial Itaú Conceição (CEIC) na zona sul da cidade de São Paulo, porém devido ao cenário de pandemia, o trabalho foi realizado remotamente e permanece nesse modelo até o momento presente. As atividades desenvolvidas envolvem pesquisa/análise de dados (elaborando provocações em relação às premissas do modelo vigente para tomada de novas decisões estratégicas), mapeamento de atuação comercial (para entender os recursos que os gerentes e agentes de relacionamento possuem e encontrar oportunidades de melhoria), manipulação de bases de clientes (a fim de consolidar as informações a respeito do segmento) e manutenção dos indicadores dos projetos (analisando os indicadores existentes conforme os objetivos estratégicos estabelecidos na etapa de planejamento).

### 3.5 Segmento Uniclass

O segmento corresponde a um pacote de serviços oferecido para clientes pessoa física (PF) de média renda dentro do portfólio do Varejo do Itaú. A segmentação e a classificação de renda são definidas conforme critérios internos da própria organização, nesse caso, considera-se como média renda os clientes que possuem renda média mensal a partir de R\$ 4 mil até R\$ 15 mil. Um cliente PF que possui renda menor do que a margem do segmento pode ser colocado à disposição de gerentes que são focados na recuperação de relacionamento com o cliente ou é realocado no segmento Itaú Varejo. Um cliente PF que possui renda maior que a margem do segmento pode escolher se realiza uma migração para o segmento Personnalité ou para o segmento Private Bank, além da opção de continuar no segmento com seu próprio gerente (ITAU, 2022).

Alguns clientes que possuem renda maior do que a margem do Uniclass não realizam a migração para os segmentos Personnalité ou Private Bank pela proximidade com o gerente especializado ou pela familiaridade com o serviço que já vem utilizando, evitando deixar um serviço que está satisfeito por um serviço completamente novo. Nessa seção, será possível entender o segmento com maior detalhamento, através da apresentação dos modelos de atendimento existentes (Físico e Digital), a determinação do perfil do cliente e sua jornada, além dos desafios do segmento.

#### 3.5.1 Modelo de atendimento no segmento

A apresentação do modelo de atendimento no segmento é possível não apenas pelo conhecimento adquirido pelo autor na realização do estágio, mas também através de conversas com um gestor do time de novos negócios. Dessa forma, pode-se dizer que a estrutura das agências de negócios do Segmento Uniclass está dividida entre o modelo de atendimento físico e o modelo de atendimento digital. Apesar dos dois modelos possuírem operações distintas, o cliente possui acesso ao mesmo portfólio de produtos, através de canais diferentes conforme a classificação do cliente, potencializando a proposta de valor do segmento. A classificação do cliente determina seu modelo de atendimento comercial e a metodologia de classificação será explicada adiante nesse mesmo capítulo.

O modelo de atendimento físico possui as Agências Físicas (AGF) como canal de atendimento principal, referência do relacionamento com o cliente, e o Apoio Digital (AD)

como suporte ao relacionamento. As Agências Físicas são pontos comerciais físicos presentes na rua das cidades, além de unidades localizadas dentro de empresas, órgãos públicos, aeroportos etc. O Apoio Digital é um conjunto de agências que apoiam a demanda das Agências Físicas de forma virtual, ou seja, o cliente é atendido remotamente por um grupo de gerentes de relacionamento. Esse grupo de gerentes que compõem as agências do Apoio Digital trabalham em um ponto físico que é denominado “polo de atendimento”, local onde realizam os atendimentos de forma remota e digital. Como o modelo de atendimento físico conta com duas estruturas de atendimento, Agência Física e Apoio Digital, é importante entender a diferença entre essas operações.

- Agência Física: A AGF é a referência do relacionamento com o cliente da rede física e, por isso, o gerente (GR) do cliente pertence a esse tipo de agência. O gerente dessa estrutura possui uma carteira composta por clientes do segmento. Como o GR pertence ao ponto físico, o atendimento realizado é presencial e pode ocorrer por atuação receptiva (*inbound*) e ativa (*outbound*). O contexto das vendas pode ocorrer tanto na venda ativa como pela venda no fluxo. Os meios de acesso para o cliente contatar seu gerente são: o atendimento presencial e e-mail. O horário de atendimento é de 09h até 16h em dias úteis.
- Apoio Digital: O AD é o suporte do relacionamento com o cliente e, por isso, é um canal de atendimento secundário. Isso se reflete no ponto de que o grupo de gerentes que compõem o Apoio Digital não possuírem carteiras de clientes, ou seja, o atendimento é realizado conforme a demanda de acionamentos pelos canais digitais e o gerente não tem conhecimento sobre o contexto de vida ou comportamento financeiro do cliente. Além disso, é importante pontuar que o Apoio Digital possui uma cobertura parcial do segmento e ainda não atende todos os clientes físicos. O atendimento é realizando remotamente e apenas por atuação receptiva (*inbound*), além disso o contexto da venda é no fluxo. Os meios de acesso para o cliente contatar seu gerente são: chat (ferramenta presente no aplicativo de *smartphone*), SMS, WhatsApp e Telefone. O horário de atendimento é de 09h até 18h em dias úteis, período estendido em relação ao atendimento da agência física. Apesar de ser um atendimento remoto através de canais digitais, as agências do AD possuem local físico para atuação comercial dos gerentes, conhecido como polo de atendimento. O polo de atendimento do Apoio Digital está localizado no Centro Empresarial Itaú Conceição (CEIC) na zona sul da cidade de São Paulo.

O modelo de atendimento digital possui as Agências Digitais (AGD) como canal de atendimento principal, referência do relacionamento com o cliente. As Agências Digitais, assim como o Apoio Digital, possuem sua operação baseada no atendimento remoto através de canais digitais, por isso as agências comerciais se localizam em um polo de atendimento.

- Agência Digital: A AGD é a referência do relacionamento com o cliente da rede digital e, por isso, o gerente (GR) do cliente pertence a esse tipo de agência. Os gerentes da agência digital possuem uma carteira composta por clientes, assim como os gerentes da AGF, porém os clientes possuem perfil digital. Apesar do atendimento da AGD ser remoto, o contato é realizado tanto por atuação receptiva (*inbound*) e ativa (*outbound*). O contexto das vendas pode ocorrer tanto na venda ativa como pela venda no fluxo. Os meios de acesso para o cliente contatar seu gerente são: e-mail, chat, SMS, WhatsApp e Telefone. O horário de atendimento é de 09h até 18h em dias úteis, período estendido em relação à AGF. Apesar de ser um atendimento remoto através de canais digitais, as agências digitais possuem local físico para atuação comercial dos gerentes, conhecido como polo de atendimento. A AGD possui 5 polos de atendimento em diversas localizações: na cidade de São Paulo há o (i) Centro Empresarial Itaú Conceição (CEIC), na zona sul, o (ii) Polo Santa Cruz, no bairro da Vila Mariana, o (iii) Polo Barra Funda, no bairro da Barra Funda, na cidade de Campinas tem o (iv) Polo Campinas e, por fim, em Goiás, tem o (v) Polo Goiânia.

### 3.5.2 Perfil do cliente

Através de interações com um gestor da área de novos negócios foi possível entender o processo interno para determinação do perfil do consumidor. O cliente pode ser estar alocado em um dentre os dois tipos de modelos de atendimento comercial distintos: o Físico e o Digital. Assim, o preenchimento dos dois modelos é realizado conforme o perfil do cliente, ou seja, o modelo de atendimento comercial físico é composto por clientes de perfil físico e o modelo de atendimento comercial digital é composto por clientes de perfil digital, tais clientes são informalmente chamados de “clientes físicos” e “clientes digitais”.

No momento da abertura da conta, todos os clientes são alocados no modelo de atendimento físico. Ao longo dos primeiros meses de atendimento, ocorre a determinação do perfil do cliente conforme critérios determinados internamente pela empresa e sem divulgação para o cliente, apenas para controle e organização operacional do segmento. Após isso, o cliente

pode ser alocado no modelo de atendimento digital, de maneira centralizada pelo time de negócios, ou continuar no modelo de atendimento físico. Essa decisão é tomada pelos diretores comerciais junto ao time de negócios do segmento em comitês estratégicos e o banco não dá autonomia para o cliente escolher seu modelo de atendimento.

A determinação do perfil do cliente entre físico e digital é realizada conforme seu grau de digitalização. Todo cliente é classificado conforme uma escala de digitalização que varia de 1 a 10, sendo que 1 representa um comportamento completamente apoiado por canais físicos e 10, um comportamento completamente apoiado por canais digitais. Em outras palavras, quanto mais próximo de 1, menor o grau de digitalização do cliente e, quanto mais próximo de 10, maior o grau de digitalização do cliente. O grupo de “clientes físicos” é composto por pessoas que possem grau de classificação de 1 a 5 e o grupo de “clientes digitais”, por pessoas que possuem grau de classificação entre 6 e 10.

O critério para a classificação de um cliente na escala de digitalização analisa seu comportamento na contratação de produtos/serviços, no relacionamento com o gerente e na busca por soluções e serviços bancários. O critério é o nível de utilização dos diferentes canais em um histórico de 6 meses, ou seja, o registro da atividade do cliente nos canais disponíveis, para cada uma das 3 possíveis interações: contratação, relacionamento e solução. A contratação ocorre no ato de contratar determinado produto ou serviço, seja pelo autosserviço oferecido pelos canais digitais ou pelo suporte do gerente. O relacionamento é definido pelas interações com o gerente para fins consultivos, sem contratação ou solução envolvida. Por fim, a solução corresponde aos casos em que, seja pelo autosserviço ou pelo apoio do gerente, o cliente busca solucionar algum problema que encontrou com algum canal, com algum produto/serviço contratado, com algum pagamento/transferência etc. As 3 possíveis interações possuem pesos diferentes entre si, sendo que a contratação possui maior peso e a solução possui menor peso. O relacionamento possui peso intermediário.

O nível de utilização define em qual dos dois grupos o cliente se insere (físico ou digital) e é calculado pelo percentual de acesso aos canais. Assim, um cliente que possui registro de atividade majoritariamente via canais digitais, será classificado como digital. A mesma lógica serve para o cliente físico. Dentro dos dois grupos, a frequência das interações nos diferentes canais determina seu grau dentro da escala, em mais ou menos digital/físico, o custo ou a rentabilidade do cliente não compõem à escala. Isso pois, conforme discuto com um gestor do time de negócios, o banco acredita que esses aspectos são consequentemente impulsionados quando o cliente está no lugar certo. Ou seja, o custo e a rentabilidade dos clientes se ajustam quando ele é atendido pelo modelo de atendimento que mais se encaixa com seu perfil.

### 3.5.3 Jornada do cliente

Sabendo qual é o modelo de atendimento comercial do segmento e suas especificidades, além da classificação e alocação do cliente na estrutura das Agências, é possível entender a dinâmica operacional interna do segmento. Porém, também é importante conhecer de que forma tudo isso é apresentado ao cliente e como funciona sua jornada desde a abertura de conta até a utilização do pacote de serviços do segmento.

No processo de abertura de conta corrente, chamado de *onboarding*, o cliente possui a opção de solicitar a abertura de conta de modo presencial e digital. Na primeira opção, o cliente pode comparecer presencialmente em uma Agência Laranja e solicitar a abertura de conta direto com um gerente. No atendimento inicial, o cliente deve fornecer as informações básicas de cadastro além de informações financeiras, como patrimônio, bens de valor, holerites de comprovação de renda mensal, investimentos, aplicações etc. Se o cliente cumprir os requisitos de renda acima de R\$ 4 mil, ele está apto para contratar o pacote de serviço do Uniclass, conforme preferência, e o gerente pode abrir sua conta para utilização imediato. Na segunda opção, a abertura de conta de modo remoto através de canal digital, o cliente pode solicitar através do site do Itaú na página do segmento. Nesse espaço, o cliente deve realizar o preenchimento de dados básicos de cadastro, fornecer as informações financeiras e tirar uma foto para conferência com os documentos oficiais. Após o cadastro e envio das informações, a solicitação de abertura de conta é analisada internamente. Após aprovação, o cliente pode começar a utilizar os serviços e contratar produtos.

Apesar de possuir um fluxo presencial e digital para a abertura de conta, a conclusão de ambas as vias resulta na criação de uma conta dentro do modelo de atendimento físico, ou seja, o cliente será alocado na carteira de um gerente de Agência Física. Além disso, os dois modelos de atendimento comercial não são divulgados para o cliente, mesmo que seja um cliente que possui preferência pelo atendimento digital. Então, ao longo dos meses seguintes, o perfil do cliente será mapeado e ele será classificado na escala de digitalização. No caso em que o cliente possui perfil físico, ele continua na estrutura do modelo de atendimento físico. Já no caso em que o cliente é classificado com perfil digital, ele não é automaticamente alocado para o modelo de atendimento digital.

O processo de alocação do cliente no modelo digital, além da movimentação de contas entre os diferentes modelos de atendimento comercial, é chamado de migração. A migração

físico-digital representa o movimento de alocação de uma conta com origem no modelo de atendimento físico e destino no modelo de atendimento digital. A migração digital-físico representa o movimento inverso. As migrações de clientes entre as estruturas de atendimento são, atualmente, realizadas de forma centralizada. Isso significa que uma onda de migração de clientes é modelada pelos analistas do time de negócios, com supervisão dos superintendentes e diretores comerciais, e executada de forma pontual. Cada movimento de migração possui critérios específicos para a seleção de clientes participantes e o conjunto de tais critérios pode variar entre as ondas de migração. O critério primário para seleção é o perfil digital, ou seja, a classificação entre 6 e 10 na escala de comportamento digitalizado do cliente após, pelo menos, 6 meses de atendimento. Os demais critérios são considerados secundários e podem ser escolhidos conforme o objetivo estratégico da diretoria comercial.

Por exemplo, a migração físico-digital de clientes de uma determinada região do país, em que os critérios secundários são de clientes de perfil digitais que (i) são atendidos por Agências Físicas do Sudeste, (ii) não possuem atrasos superiores a uma quantidade específica de dias e (iii) não possuem relacionamento atritado com o banco (respondente classificado como promotor na escala de NPS das pesquisas de satisfação). O primeiro critério é justificado pelo fato de que os polos de atendimento estão concentrados na Região Sudeste e a distância aumenta o custo para estabelecer contato com o cliente. O segundo critério diz respeito a clientes com atraso, a migração desses clientes dificulta a recuperação financeira do cliente pois o novo gerente não possui o mesmo contexto financeiro do cliente como o último gerente; o banco acredita que esse cliente deve ser recuperado financeiramente pelo mesmo gerente. O terceiro critério procura não impactar um cliente com histórico de atrito com o banco a fim de não diminuir ainda mais a satisfação percebida por ele.

Outro exemplo pode ser da migração físico-digital de clientes adquiridos através de uma licitação pública, em que é considerada um crescimento pontual da base de clientes e o banco possui maior capacidade de absorver na estrutura digital devido a agilidade de abrir agências digitais ao invés de abrir um ponto físico para uma nova agência física. Um exemplo, relativo ao movimento contrário, de migração digital-físico, é a alocação de clientes digitais no modelo de atendimento físico pois estão com baixo nível de utilização dos canais digitais ou possuem classificação atualizada alinhada com o perfil físico (deixaram de possuir perfil digital).

Deve-se ressaltar que a definição de critérios é realizada através de comitês de tomadas de decisões estratégicas e as migrações são centralizadas pela área de negócios. A decisão dos critérios leva em consideração a capacidade de atendimento que o banco possui, além do impacto percebido pelo cliente com as mudanças a fim de não diminuir sua satisfação. Ou seja,

a abordagem parte das características internas da organização. O planejamento e execução é realizado de maneira pragmática, com antecedência de 10 a 18 meses e previsão de base de clientes para os dois modelos de atendimento. Isso ocorre para não exceder a quantidade de clientes alocados nas carteiras, sobrecarregar a atividade dos gerentes/agentes e impactar no nível de qualidade de atendimento oferecidos aos clientes. A migração entre os modelos de atendimento é comunicada ao cliente em relação aos canais disponíveis para contato direto com o gerente, ou seja, o cliente não possui conhecimento dos modelos existentes ou da classificação do seu perfil. Outro ponto relevante é que além de não possuir conhecimento, o cliente não possui autonomia para solicitar o atendimento por um modelo de sua preferência. A migração pontual de clientes entre os modelos sem ser pelas ondas planejadas pela área de negócios é realizada com uma volumetria muito baixa e em casos em que o cliente entrou em atrito com o banco devido ao modelo de atendimento em que está alocado e interpretação pelo time comercial e o time de negócios.

### 3.5.4 Desafios

A fim de conhecer o produto do segmento, é importante entender a diferenciação interna que a empresa possui a fim de oferecer o atendimento ao consumidor. Sendo assim, o segmento IU é composto por 2 perfis de clientes muito marcantes: físico e digital. O cliente físico é o indivíduo que utiliza aplicativo e centrais de atendimento, porém costuma resolver boa parte de suas demandas presencialmente, em uma das agências físicas. O cliente digital são clientes que preferem resolver suas demandas de maneira virtual, mesmo em situações mais complexas. Os canais primários de atendimento para esses clientes são diferentes, enquanto o cliente físico está atrelado a uma das agências físicas da estrutura da empresa, o cliente digital pertence a uma agência digital, que se localiza em um dos pólos de atendimento remoto do banco. Uma parte dos clientes físicos tem acesso ao canal digital como atendimento secundário através do Apoio Digital, assim como um cliente digital pode acessar as agências físicas como atendimento secundário. Vale ressaltar, que todo cliente tem acesso aos fluxos físicos e digitais, porém seu canal secundário serve como apoio e o atendimento terá menos personalização pois a assessoria será realizada por um gerente que não conhece o cliente e seu contexto financeiro. Ou seja, os clientes, independentemente do perfil, possuem acesso a uma variedade de canais, porém tais canais possuem papéis diferentes conforme o perfil do cliente.

Apesar de possuir uma estrutura física e digital com atendimentos espelhados para os dois tipos de perfil de cliente, o cliente ainda pode esbarrar em um fluxo que carece de agilidade e autonomia. Uma situação que expõe esse cenário está no fato de que um indivíduo não possui a possibilidade de solicitar uma abertura de conta corrente digital, direto no modelo de atendimento digital. Ou seja, o Itaú não oferece um fluxo de abertura de contas digitais para o segmento, ao contrário do que muitas empresas no setor já fazem. O segmento possui um canal que viabiliza a solicitação de abertura de conta pela internet, porém esse fluxo realiza a abertura de uma conta corrente que será alocada automaticamente no modelo de atendimento físico. A inexistência desse fluxo fragiliza a posição de oferecer a digitalização como um produto para o cliente, em comparação com os competidores do setor. Esse contraste evidencia um ponto vulnerável no posicionamento estratégico da empresa e o possível enfraquecimento de sua competitividade a médio ou longo prazo. Atualmente, o cliente quer cada vez mais poder de escolha, agilidade e personalização no atendimento.

Além disso, o cliente que já possui conta corrente ativa com o banco não possui poder de escolha em relação aos diferentes modelos de atendimento. Ou seja, se um cliente está alocado no modelo de atendimento físico, ele não possui possibilidade de optar pela migração para o modelo de atendimento digital, o que também ocorre no sentido contrário. Esse movimento de contas entre os modelos de atendimento físico e digital ocorre manualmente e com pouca frequência, sendo executado em algumas ondas por ano. A determinação do perfil de conta do cliente e o tipo de atendimento é realizada internamente pelo banco, sem visão para o cliente. Ou seja, o banco não entrega autonomia para seu cliente selecionar o modelo de atendimento que deseja e a decisão sobre a migração é tomada sem sua participação. Na prática, para que uma conta corrente de perfil físico seja alocada na estrutura das agências digitais, o perfil da conta precisa possuir classificação mínima de digitalização, além dos critérios secundários. Essa posição compromete a autonomia e agilidade percebida pelo cliente em relação ao atendimento oferecido, sendo um ponto de fragilidade para a empresa, já que o mercado oferece esses fluxos, e consequentemente, maior autonomia e agilidade para os consumidores.

O grande desafio para o segmento, que possui grande valor de reconhecimento no mercado através do atendimento físico, é adaptar seus serviços para o âmbito digital de forma fluída, com participação do cliente. A organização deve buscar simplificar o atendimento digital para o cliente, assim como o mercado começou a oferecer e como o comportamento dos consumidores está interessado.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os métodos de coleta e análise de dados que sustentam o capítulo de **DIAGNÓSTICO** e **ANÁLISE**. Para isso, a abordagem se inicia com a apresentação de dados de digitalização, com o levantamento de informações sobre o setor e seus usuários. Em um segundo momento, a empresa será analisada sob a visão das ferramentas estratégicas apresentadas na **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**. Após isso, há o levantamento de dados por meio de um questionário com o mercado consumidor potencial e de entrevista com colaboradores da organização. Por fim, será feito um levantamento de alternativas de solução, relacionando os dados apresentados e as análises realizadas.

### 4.1 Análise estratégica

Nesse momento, as ferramentas estratégicas serão utilizadas para análise do setor bancário, as propostas de valor presentes no mercado, além do posicionamento estratégico da empresa. Essa etapa é dividida em duas frentes de análise: (i) análise ambiental, a fim de mapear o contexto do setor bancário, e (ii) análise interna, a fim de aprofundar o conhecimento a respeito da organização e como ela se relaciona com o setor. Conforme Kume (1993), essa etapa serve para elaborar uma fundamentação informacional e de dados para guiar a construção de uma solução (KUME, 1993).

Em um primeiro momento, a análise ambiental ocorre através da aplicação do modelo das ‘Cinco forças de Porter’, modelo no qual será possível entender as forças do setor bancário e as relações existentes em sua competição, e o ‘Benchmarking’, que será utilizado como uma forma de modelar uma comparação entre as propostas de valor existentes no mercado.

Em um segundo momento, a análise interna é construída através da ‘Análise SWOT’, em que serão apresentados os aspectos internos da organização, como pontos fortes e pontos fracos, e os aspectos externos relativos ao setor, como oportunidades e ameaças. Após essa análise, serão definidas as ‘Competências essenciais da organização’, suas ‘Estratégias competitivas’ e a construção do “Modelo de Lacunas (*gaps*)”, a fim de entender a estratégia do Itaú para construção do seu portfólio e seu modelo de atendimento comercial.

### 4.2 Pesquisa qualitativa

A fim de compreender o contexto interno da empresa e as expectativas do mercado consumidor do setor bancário, seguindo a metodologia proposta por Godoi e Mattos (2006), foi modelada uma pesquisa qualitativa. O método de pesquisa foi o de entrevistas baseadas em roteiro (ou entrevista semiestruturada) (GODOI e MATTOS, 2006).

Segundo Sellitz (1987) e Godoi e Mattos (2006), a vantagem desse modelo de entrevista está no fato de que os entrevistados permanecem mais confortáveis em relação às pautas e, somado com a proximidade com o entrevistador, se sentem mais livres para aprofundar nos temas mais pertinentes (COOK, SELLTIZ e WRIGHTSMAN, 1987).

O objetivo da pesquisa é de compreender o contexto interno da empresa conforme o relato de colaboradores. A opinião de pessoas que estão próximas da operação e realizam o planejamento estratégico do segmento e seu modelo de atendimento é interessante para esclarecer possíveis direcionamentos de médio ou longo prazo. Por isso, a pesquisa qualitativa foi realizada com dois colaboradores do Itaú Unibanco a fim de coletar uma visão interna a respeito do segmento e seus desafios.

O autor realizou reuniões quinzenais ao longo do segundo semestre com os dois entrevistados a fim de coletar informações pertinentes aos estudos, além de questionar a revisão do modelo de atendimento comercial feita por esse trabalho de formatura e as propostas de melhoria. Além das reuniões quinzenais, que tiveram caráter mais informal e reflexivo, foi realizada a entrevista guiada com o roteiro, que será detalhada adiante. Abaixo, será detalhado o perfil dos dois entrevistados:

- Entrevistado 1: é um gestor da área de planejamento estratégico de novos negócios, que atualmente desenvolve um projeto estratégico no modelo de atendimento físico do segmento. Ele trabalha no Itaú há 8 anos e está dedicado para o segmento há 2 anos, tendo realizado projetos nos dois modelos de atendimento comercial, tanto o físico como digital. Além disso, em 2019, realizou uma especialização de economia de negócios, onde estudou sobre a relação dos bancos tradicionais do varejo e o surgimento das *fintechs*. O autor realizou 8 reuniões ao longo do semestre para discussão de ideias para o desenvolvimento do presente trabalho, além da entrevista.
- Entrevistado 2: é uma analista sênior de planejamento estratégico de negócios digitais, que atualmente desenvolve um projeto estratégico no modelo de atendimento digital do segmento. Ela trabalha no Itaú há 4 anos e desenvolve

projetos de novos negócios digitais no segmento há 2 anos. O autor realizou 6 reuniões ao longo do semestre para discussão de ideias, além da entrevista.

A entrevista foi montada pelo autor com a intenção de buscar a percepção do time de negócios a respeito da digitalização do setor, mudança de comportamento dos usuários, desafios do segmento e oportunidades de melhoria. Vale ressaltar que os dados das entrevistas estão assegurados através de um termo de confidencialidade de pesquisa, a fim de deixar os respondentes mais confortáveis para compartilharem seus pensamentos. Assim, a identificação dos indivíduos é feita por meio de homônimos, a fim de garantir a confidencialidade.

O roteiro da entrevista está apresentado no APÊNDICE A e é dividido em três partes: (i) introdução, com a contextualização da entrevista, sua finalidade e considerações sobre o tratamento das informações e confidencialidade; (ii) a conversa, composta pelas perguntas realizadas com os entrevistados, que serão detalhadas no próximo parágrafo; e, por fim, (iii) o fechamento, com o agradecimento final e o compartilhamento da transcrição do áudio.

A segunda parte do roteiro, possui as perguntas realizadas com os entrevistados. Cada número representa uma pergunta geral e as perguntas representadas por um número e uma letra, representam perguntas que o autor formulou com a intenção de aprofundar a linha de raciocínio da pergunta geral. A primeira abordagem é composta pelas perguntas ‘1’, ‘2’, ‘2.a’, ‘2.b’ e foram formuladas com a intenção de gerar uma reflexão a respeito da digitalização no setor bancário, o posicionamento do Itaú e do segmento, além da influência sobre o modelo de atendimento comercial da empresa. A segunda abordagem, sustentada pelas perguntas ‘3’, ‘3.a’, ‘3.b’, ‘3.c’, ‘4’, ‘4.a’ e ‘4.b’, possui a finalidade de entender quem é a concorrência do segmento, como é a relação com esses competidores e como o Itaú utiliza das diferentes propostas de valor para reavaliar seu modelo de negócio. A terceira abordagem, composta pelas perguntas ‘5’, ‘5.a’, ‘5.b’, ‘5.c’, ‘6’, ‘6.a’ e ‘6.b’, forma formuladas para questionar a proposta de valor oferecida pelo segmento, seu impacto no cliente, possíveis oportunidades de melhoria e a opinião sobre o posicionamento futuro do segmento.

Assim, a análise da pesquisa qualitativa será feita a partir das respostas dadas pelos entrevistados e os desenvolvimentos resultados pela pauta em discussão. Como o roteiro permite que o entrevistado possa aprofundar nos temas com liberdade, as divagações obtidas serão apresentadas em blocos de ideias (movimento dos últimos anos, posição atual, direcionamento futuro, problematização e oportunidades de melhoria) a fim de fundamentar o levantamento de alternativas para o posicionamento estratégico. Além da descrição das discussões construídas no decorrer da entrevista, a exposição de trechos da entrevista será importante para justificar a lógica dos pensamentos e das ideias.

### **4.3 Diagnóstico do segmento**

Segundo Kume (1993), o modo mais eficiente para alcançar objetivos é através da modelagem de uma solução se baseando em dados e informações. Assim, a proposta dessa etapa de diagnóstico é de resgatar alguns dados apresentados no capítulo CONTEXTO GERAL e formular o problema e oportunidades de melhoria no modelo de atendimento comercial do segmento. Além dos dados apresentados, serão apresentadas considerações subjetivas a respeito do segmento a fim de questionar sua operação. A fonte dessas considerações é o acesso do autor com gestores do time de novos negócios, através de conversas quinzenais elaboradas para auxiliar o desenvolvimento da análise do presente Trabalho de Formatura.

A abordagem será dividida em três frentes: a exposição dos pontos críticos do modelo de atendimento comercial, a exposição dos pontos críticos da experiência do cliente e as considerações do problema.

A primeira abordagem, sobre o modelo de atendimento comercial, busca apresentar os pontos críticos que resultam em limitações no modelo de atendimento comercial. Assim, informações internas sobre os canais e o atendimento obtidas através da conversa com gestores do time de negócios, além das informações das entrevistas da pesquisa qualitativa, serão utilizadas para o mapeamento dos pontos fracos.

A segunda abordagem, sobre a experiência do cliente, será responsável por apresentar a experiência do cliente em sua jornada, além da satisfação envolvida no fluxo dos canais de relacionamento. Esse entendimento é importante para entender como a estratégia do modelo de atendimento comercial se reflete na percepção do consumidor e suas expectativas.

A terceira abordagem busca apresentar considerações objetivas a respeito do diagnóstico do modelo de atendimento de comercial e a experiência do cliente. Assim, será apresentada a revisão do modelo de atendimento comercial e a estratégia adotada para aplicação das melhorias no segmento.

## 5 DIAGNÓSTICO e ANÁLISE

Neste capítulo, serão apresentadas as informações necessárias para o diagnóstico da tendência do mercado bancário, do posicionamento da organização, a fundamentação estratégica da empresa e do segmento, além dos possíveis pontos de melhoria e revisão do modelo de atendimento comercial. Esses dados irão permitir a formulação do cenário atual no setor e a proposta de posicionamento estratégico, além da modelagem da proposta de solução.

### 5.1 Análise estratégica

Nessa seção, será realizada a análise do setor bancário e da organização, utilizando as ferramentas estratégicas e teorias apresentadas na **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**.

#### 5.1.1 Análise ambiental

Para contribuir com a construção de uma proposta de posicionamento estratégico para o segmento, o setor bancário será analisado conforme o modelo das cinco forças de Porter e o levantamento de informações da concorrência, através do *benchmarking*.

Ao longo do desenvolvimento do Trabalho de Formatura, o autor pode realizar conversas quinzenais com colaboradores da área de novos negócios. Essas reuniões foram importantes para levantamento de informações e ideias e foram realizadas com um gestor do time de “Planejamento Estratégico de Novos Negócios”, um gestor do time de “Inteligência de Negócios Pessoa Física” e duas analistas do time de “Planejamento Estratégico de Novos Negócios”. Assim, a classificação das cinco forças de Porter e os aspectos do *benchmarking* foram fundamentados pela percepção dos gestores e das analistas do Itaú Unibanco, adicionada à percepção do autor, dados dos sites corporativos das empresas e os dados do capítulo CONTEXTO GERAL.

##### 5.1.1.1 Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter serão classificadas em uma escala de intensidade composta por 3 níveis: baixa, média ou alta, sendo que quanto maior a força, maior sua intensidade e, consequentemente, maior a pressão exercida sobre o setor bancário e menor a oportunidade de

lucro para os competidores. Um setor composto por forças intensas é caracterizado por um grande desafio pelas empresas em neutralizar as forças na tentativa de proteger sua estratégia e manter sua posição competitiva (PORTER, 1985).

- Poder de barganha dos fornecedores: força de intensidade baixa.
  - O setor bancário é composto por uma variedade de fornecedores de infraestrutura. No contexto atual de avanço tecnológico e digitalização, o ambiente de fornecedores de Tecnologia de Informação teve um crescimento considerável, com desenvolvimento de muitos *softwares* e outras tecnologias. Esse efeito pode ser notado não apenas na produção dos fornecedores, mas também dentro das instituições financeiras, que aumentaram os investimentos em tecnologia e foram capazes de desenvolver tecnologias internamente ou mesmo internalizar soluções tecnológicas. O fortalecimento do departamento de Tecnologia dentro das empresas contribuiu para que o poder de barganha dos fornecedores seja pequeno no contexto atual. Outro ponto relevante está na relação de alguns bancos com grandes empresas de TI, em que estabelecem alianças para desenvolvimento em conjunto de tecnologias, dando características próprias a essas forças, uma vez que a parceria entre as empresas as coloca ao redor de um mesmo objetivo e retornos mútuos. Por isso, essa força não exerce pressão significativa sobre o setor.
- Poder de barganha dos clientes: força de intensidade média.
  - A solicitação de abertura de conta corrente por um indivíduo em uma instituição financeira está sujeita a análise de perfil, de crédito e de riscos, além de outros critérios. Porém, nos últimos anos, com o crescimento da quantidade de bancos operando no sistema financeiro brasileiro coloca o setor em uma posição de oferta ampla aos consumidores, diminuindo a concentração do ambiente dos competidores no setor e aumentando a intensidade da força. Além disso, as implementações inovadoras focadas na experiência do cliente e na digitalização, fornecem facilidade e agilidade para o cliente nas soluções bancárias. O contexto atual é marcado por uma mudança no comportamento do consumidor, que está mais exigente. Por isso, o poder de barganha dos clientes se fortaleceu, em um setor que passou a ser menos concentrado e com um movimento de maior foco nas necessidades dos clientes, e pode ser considerado como uma força de intensidade média.

- Ameaça de novos entrantes: força de intensidade média.
  - Na última década, o setor bancário recebeu novas regulações legais que abriram o mercado e favoreceram a entrada de novos competidores. As barreiras de entradas foram se reduzindo ao longo do tempo através de medida do Banco Central, como por exemplo a regulação da tarifa de cheque especial, o reconhecimento de *fintechs* como instituições financeiras. Essas medidas contribuíram para a desconcentração do mercado. Ou seja, com os avanços tecnológicos dos últimos anos, foi possível notar o surgimento de novas formas de ofertar produtos/serviços bancários, além de reduzir custos através de soluções digitais. Esses fatores democratizaram a operação bancária no país e permitiram a entrada de muitas organizações no setor. Assim, bancos digitais, *fintechs* e outros modelos de instituições financeiras podem compor a concorrência dos bancos de varejo. Por outro lado, a abertura do mercado e o consequente crescimento da concorrência, contribuem para a saturação do setor pela grande quantidade de competidores. Assim, a entrada por um novo entrante se torna mais arriscada e oferece menos espaço para escalar um novo modelo de negócio. Esse efeito contribui no enfraquecimento da força. Por isso, apesar da força ter se fortalecido no decorrer da última década, atualmente a ameaça de novos entrantes pode ser considerada como uma força de intensidade média.
- Ameaça de produtos/serviços substitutos: força de intensidade alta.
  - Assim como o contexto da força de ameaça de novos entrantes, as regulações legais que permitiram a abertura do mercado foram responsáveis por abrir espaço para novas soluções bancárias e novas propostas de valor. Assim, foi possível identificar um crescimento considerável de produtos/serviços alternativos que competem com o portfólio dos competidores existentes. Um grande exemplo para isso é a criação do PIX pelo Banco Central, uma solução bancária que compete com as transações TED e DOC e impacta diretamente na rentabilização que as empresas conseguiam por meio desses tipos de transferência. Por isso, a ameaça de produtos/serviços substitutos é considerada uma força de intensidade alta.
- Rivalidade entre concorrentes existentes: força de intensidade alta.

- A competição dos bancos de varejos tradicionais apresentava um contexto acirrado entre uma quantidade considerável de instituições financeiras. Com a entrada de bancos digitais, *fintechs*, além de empresas com soluções bancárias digitais, o setor bancário se tornou ainda mais competitivo. O setor bancário se encontra em expansão e a quantidade de soluções bancárias apresentadas ao cliente está crescendo consideravelmente. A variedade de modelos de negócios e propostas de valor também contribuem para o crescimento da competição. Além disso, a criação de novos canais para atendimento promove ainda mais relacionamento com o consumidor, facilitando a aquisição e retenção de clientes. Assim, a rivalidade entre concorrentes existentes é uma força de intensidade alta.

#### 5.1.1.2 Benchmarking

O *benchmarking* é um processo que envolve a análise e comparação de produtos, serviços e/ou processos de uma determinada empresa com seus concorrentes, com o propósito de aperfeiçoamento. Segundo CAMP (1998), a metodologia consiste no planejamento, análise, integração, ação e maturidade. Nessa seção, será realizada as etapas iniciais de planejamento e análise para fins comparativos com a concorrência. As demais etapas se referem à implementação de planos de ação e serão desenvolvidas adiante no capítulo da proposta de solução.

A fase de planejamento é caracterizada pela (i) identificação do objeto e referência de análise, (ii) identificação das empresas comparativas e (iii) a determinação do método:

- 1) Identificação de referência: para a análise comparativa do segmento Uniclass e a concorrência, será necessário considerar as empresas que atuam no mesmo setor e com propostas similares. Assim, nesse caso, é possível observar que os clientes pertencentes ao segmento podem encontrar serviços equivalentes em outros bancos tradicionais de varejo e bancos digitais/*fintechs*. Assim, utilizar esses dois tipos de instituições financeiras como referência comparativa, está alinhado com o objeto de análise.
- 2) Identificação das empresas comparativas: os bancos tradicionais do varejo são concorrentes diretos e antigos do Itaú, como, por exemplo, Banco Santander, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal etc. Além disso, em relação aos bancos digitais e *fintechs*, como os novos concorrentes do segmento, é possível

considerar o Nubank, C6 Bank, Banco Inter, Banco Neon etc. A fim de facilitar o levantamento e apresentação de dados variados, foram selecionados 4 bancos para compor o quadro comparativo, Santander e Bradesco, representando a concorrência dos bancos de varejo tradicionais, e Nubank e C6 Bank, representando os bancos digitais e *fintechs*. A escolha dos bancos foi realizada considerando o acesso do autor aos canais de relacionamento, sendo cliente de duas das quatro organizações escolhidas, além de possuir acesso aos bancos que não é cliente através das contas de um terceiro, seu familiar.

- 3) Determinação do método: os critérios comparativos utilizados para analisar os bancos estão relacionados com a proposta de valor oferecida, além do modelo de atendimento e a jornada do cliente. Para isso, os critérios serão:

**Tabela 3 - Critérios para análise comparativa**

Critério	Definição	Escala
(1) Segmentação	Se o banco possui segmentos pessoa física de acordo com a renda	SIM ou NÃO
(2) Custo	Se há cobrança de mensalidade, anuidade, tarifas ou taxas	<i>Qualitativa</i>
(3) Disponibilidade de especialista	Se o cliente tem acesso a um consultor ou um gerente da conta	SIM ou NÃO
(4) Portfólio	Tamanho/porte do portfólio de serviços/produtos	PEQUENO, MÉDIO ou GRANDE
(5) Variedade de canais	Variedade dos canais de relacionamento disponíveis	PEQUENA, MÉDIA ou GRANDE
(6) Atendimento físico	Se o banco disponibiliza atendimento por meio de canais físicos	SIM ou NÃO
(7) Atendimento digital	Se o banco disponibiliza atendimento por meio de canais digitais	SIM ou NÃO
(8) Conta física	Se o banco oferece conta em modelo de atendimento físico	SIM ou NÃO
(9) Conta digital	Se o banco oferece conta em modelo de atendimento digital	SIM ou NÃO
(10) Canal de abertura de conta física	Canais disponíveis para o cliente solicitar abertura de conta física	<i>Qualitativa</i>
(11) Canal de abertura de conta digital	Canais disponíveis para o cliente solicitar abertura de conta digital	<i>Qualitativa</i>
(12) Autonomia do cliente	Percepção sobre o poder de escolha do cliente na utilização dos serviços	BAIXA, MÉDIA ou ALTA
(13) Jornada do cliente	Percepção sobre a limitação nos fluxos da jornada do cliente	BAIXA, MÉDIA ou ALTA

Fonte: elaborado pelo autor.

O levantamento de informações foi possível através do site corporativos das empresas, além da utilização dos fluxos dos bancos pelo autor, uma vez que possui conta em dois dos quatro bancos abordados e utilizou as contas de um terceiro para os bancos que não é cliente.

O segmento para pessoas físicas de média renda do Banco Bradesco é o segmento Exclusive. O custo mensal do pacote de serviços varia entre R\$ 68,80 e R\$ 84,15 e há alocação de um gerente de relacionamento para assessoria financeira. Além disso, o banco possui um portfólio de produtos de grande porte, contemplando créditos, cartões, investimentos, seguros, câmbio, renegociação etc. O modelo de atendimento ocorre através de canais físicos e digitais, com possibilidade de abertura de conta física e conta digital. O cliente possui poder de escolha/autonomia em seu modelo de atendimento e sua jornada na utilização dos serviços pode ocorrer em canais físicos e digitais (BRADESCO, 2022).

O segmento equivalente no Banco Santander é o Santander Van Gogh. O custo mensal do pacote de serviços varia entre R\$24,90 e R\$ 75,40, em que varia o acesso a produtos e ofertas, e há alocação de gerente de relacionamento. O banco possui um portfólio de produtos de grande porte, com ofertas no mesmo nível de variedade do Bradesco Exclusive. O modelo de atendimento ocorre através de canais físicos e digitais, com possibilidade de abertura de conta física e conta digital. O cliente possui baixo poder de escolha/autonomia em seu modelo de atendimento, não há como alterar o tipo de atendimento e os modelos não servem como apoio entre si. A jornada na utilização dos serviços acontece em canais físicos e digitais (SANTANDER, 2022).

O Nubank não possui segmentação em relação aos serviços e produtos oferecidos. A proposta de valor de empresa é de eliminar a tarifa de manutenção da conta corrente e anuidade de cartão, como forma de atrair o consumidor e aumentar rapidamente sua base de clientes. Assim, o cliente não possui custo mensal e paga tarifas ao contratar serviços ou produtos. O banco possui um portfólio de pequeno porte, concentrado, principalmente, em cartão, crédito e seguros. O modelo de atendimento ocorre via canais digitais, sem possibilidade de abertura de conta física ou atendimento por canais físicos. O cliente possui um poder de escolha médio dentro das opções que possui, com autonomia de personalizar os produtos durante e após sua contratação. A jornada do cliente através dos canais apresenta poucas limitações nos fluxos existentes, porém é importante destacar que o cliente possui menos fluxos quando comparado com os bancos de portfólio de grande porte (NUBANK, 2022).

O C6 Bank surge com uma proposta de valor muito similar ao do Nubank, com o oferecimento de tarifa zero para manutenção de conta corrente e sem anuidade para o cartão de crédito. Em 2022, o banco criou um segmento para pessoas físicas de alta renda, com custo mensal de R\$ 85,00, o que evidencia a relevância de oferecer um atendimento segmentado com apoio de um gerente de relacionamento. Porém, na faixa de média renda, o banco não possui segmento específico. O banco possui um portfólio de médio porte, concentrado em cartão,

crédito e seguros, porém possui enfoque para investimentos financeiros, com uma variedade considerável de produtos. O modelo de atendimento é digital, sem possibilidade de abertura de conta física. Assim como o Nubank, o cliente possui um poder de escolha maior do que os bancos tradicionais e por isso esse critério é classificado como médio. Além disso, a jornada do cliente apresenta fluidez considerável, porém mais uma vez vale destacar que a quantidade de fluxos é menor do que bancos tradicionais pois a empresa não possui portfólio de grande porte (C6 BANK, 2022).

Assim, a classificação das empresas foi realizada conforme as informações disponibilizadas pelas empresas, a percepção do autor, além da percepção dos colaboradores da sua equipe de estágio que são clientes dos bancos selecionados e que inclui os dois entrevistados. A autonomia do cliente e a classificação sobre a jornada foram embasadas não apenas na percepção das pessoas mencionadas, mas também pela consulta do site ReclameAQUI, através de relatos de clientes. Assim, foi possível construir o quadro comparativo a seguir:

**Tabela 4 - Análise comparativa**

Critério		Bradesco Exclusive	Santander Van Gogh	Nubank	C6 Bank
1	<b>Segmentação</b>	SIM	SIM	NÃO	NÃO
2	<b>Custo</b>	Pacote de serviços	Pacote de serviços	NÃO	NÃO
3	<b>Disponibilidade de especialista</b>	SIM	SIM	NÃO	NÃO
4	<b>Portfólio</b>	GRANDE	GRANDE	PEQUENO	MÉDIO
5	<b>Variedade de canais</b>	GRANDE	MÉDIA	BAIXO	BAIXO
6	<b>Atendimento físico</b>	SIM	SIM	NÃO	NÃO
7	<b>Atendimento digital</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
8	<b>Conta física</b>	SIM	SIM	NÃO	NÃO
9	<b>Conta digital</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
10	<b>Canal de abertura de conta física</b>	Solicitação presencial e remota	Solicitação presencial e remota	Inexistente	Inexistente
11	<b>Canal de abertura de conta digital</b>	Solicitação remota	Solicitação remota	Solicitação remota	Solicitação remota
12	<b>Autonomia do cliente</b>	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA
13	<b>Jornada do cliente</b>	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA

Fonte: elaborado pelo autor.

### 5.1.2 Análise interna

Nessa seção, será realizada a análise da organização, assim como da operação do segmento Uniclass. Assim, será possível entender como ela se coloca em relação a concorrências e possíveis oportunidades de melhoria.

#### 5.1.2.1 Análise SWOT

A Análise SWOT consiste no mapeamento de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Nesse momento, a identificação dos pontos citados está considerando a atuação do segmento.

- *Strength (Forças):*
  - O reconhecimento de marca é uma das principais forças da empresa. Em 2021, o Itáu foi eleito a marca mais valiosa do Brasil no ranking da Interbrand. Além disso, é considerado o maior banco privado da América Latina, com valor de mercado igual a US\$ 45 bilhões em maio de 2022.
  - O segmento possui uma grande variedade de canais disponíveis para o cliente, contando com canais físicos e digitais, que totalizam 6 diferentes formas de relacionamento.
  - Possui uma satisfação do cliente referência no setor, com uma taxa de reclamação menor do que os principais concorrentes. Atualmente, a empresa ocupa a 13<sup>a</sup> posição no ranking de reclamações das principais instituições financeiras do país, mesmo tendo uma das maiores bases de clientes do Brasil (BCB, 2022).
- *Weakness (Fraquezas)*
  - Por ser uma empresa de grande porte, projetos inovadores são desenvolvidos mais lentamente quando comparado com organizações menores. Isso faz com que a implementação de novas soluções seja menos ágil. No contexto da digitalização, os concorrentes conseguem implementar tecnologias com mais velocidade.
  - Como possui um modelo de atendimento com origem na estrutura do atendimento físico, a disseminação do modelo de atendimento digital ainda é inicial e o cliente não consegue solicitar a criação de uma conta direta na estrutura digital. Esse fator limita a experiência do cliente, além de diminuir a transparência pois o fluxo entre modelos de atendimento não é divulgado e os movimentos de migração são centralizados pela área de negócios.
  - A jornada do cliente não é completamente transparente e uma das fraquezas é a inexistência do fluxo de abertura de contas digitais ou migração entre os modelos de atendimento. Assim, desenhar novamente esses fluxos e fornecer poder de escolha e autonomia para o cliente, conforme sua preferência, pode

ser uma oportunidade interessante para melhorar a experiência do cliente e sua satisfação.

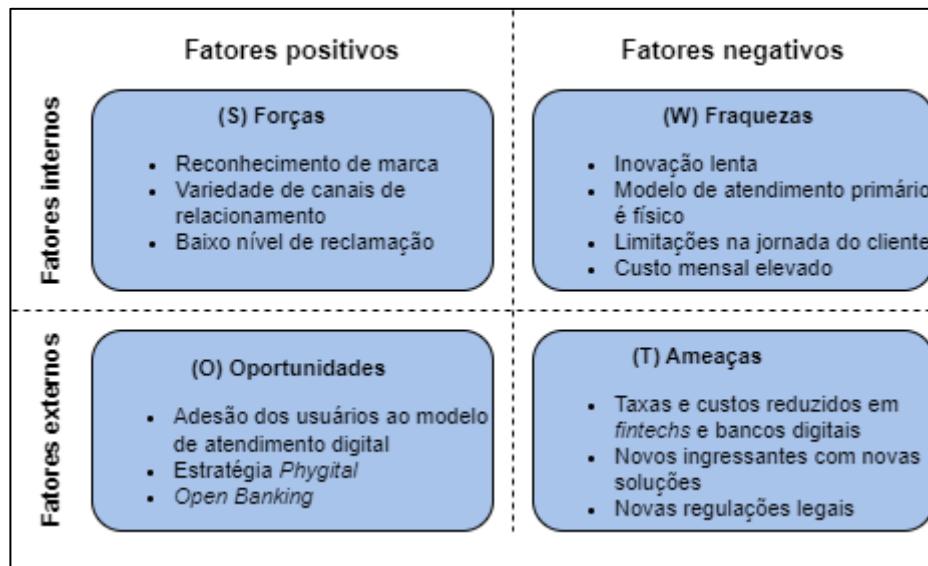
- Por fim, o custo do serviço do segmento é mais elevado do que a média do mercado. Atualmente, muitas instituições oferecem serviços sem mensalidade, com taxas aplicadas apenas na contratação de produtos e serviços.
- *Opportunities* (Oportunidades)
  - O aumento da adesão dos usuários ao modelo de atendimento digital através da mudança de comportamento nos últimos anos confere uma oportunidade para os competidores. Além disso, um atendimento digital pode ser mais rentável pois tais canais possuem maior capacidade de fluxo de atendimento quando comparados com os canais físicos, maximizando o aproveitamento dos recursos. Além disso, as empresas conseguem alcançar maior engajamento com os clientes digitais, pois esse é o nível e frequência de relacionamento com o banco. Assim, o investimento e a consolidação do modelo de atendimento digital pode ser uma forma de rentabilizar ainda mais o segmento e atrair novos consumidores, aumentando a base de clientes.
  - A variedade de canais de relacionamento oferecidos ao cliente pode ser relacionada com maior fluidez, desenvolvendo um modelo de atendimento *phygital* que respeite as preferências do consumidor e otimize a interação do cliente com o banco através dos canais disponíveis.
  - O *Open Banking*, regulação criada pelo Banco Central que permite o compartilhamento das informações financeiras de um cliente entre as instituições com a ciência do cliente, permite mapear o comportamento dos clientes e sua relação com outros bancos. Assim, o incentivo das empresas na adesão ao compartilhamento de dados pelo *Open Banking* é uma oportunidade de aumentar as informações sobre a base de clientes e realizar ofertas mais bem contextualizadas.
- *Threats* (Ameaças)
  - Oferecimento de custos e taxas menores por bancos digitais e fintechs. Esse aspecto pode diminuir a atratividade do segmento a longo prazo.
  - A abertura do mercado financeiro favorece a entrada de novos ingressantes e a criação de serviços/produtos substitutos, fragilizando as soluções

existentes no segmento. A existência de *hubs* tecnológicos dedicados para o desenvolvimento de novas soluções apresenta uma ameaça para o portfólio vigente.

- Novas regulações legais impostas pelo Banco Central podem ameaçar a operação das empresas e seus portfólios, uma vez que podem afetar na atratividade de algum serviço ou produto. A criação do PIX, por exemplo, foi uma ameaça para as transações TED e DOC, reduzindo drasticamente a rentabilização dessas transferências pelos bancos de varejo.

Na figura a seguir, é possível visualizar o modelo visual da Análise SWOT, assim como o detalhamento dos seus pilares de detalhamento.

**Figura 16 - Análise SWOT aplicada**



Fonte: elaborado pelo autor.

### 5.1.2.2 Competências essenciais da organização

A identificação das competências essenciais dentro de um setor é importante para direcionar o posicionamento estratégico de uma empresa a longo prazo. Assim, tais características são consideradas os pontos críticos para manutenção da competitividade em relação a concorrência.

O setor bancário atingiu um nível operacional em que sua estrutura está sustentada através da tecnologia da informação. Assim, se faz necessário um investimento massivo em tecnologia para suportar todos os processos, transações e armazenamento de dados, além da

garantia de confiabilidade e segurança aos clientes nos sistemas da empresa. Portanto, o sistema de tecnologia da informação é colocado como uma das competências essenciais da organização. A estrutura de TI é o esqueleto da operação de um banco, sustentando seus processos em diferentes níveis. No nível operacional, a tecnologia da informação garante a ocorrência das transações bancárias, movimentações financeiras, pagamentos, além do mapeamento interno do contexto financeiro dos clientes para disponibilização adequada de ofertas automáticas. No nível gerencial, a estrutura de TI é responsável pela organização dos fluxos de dados, permitindo a centralização das informações do cliente para atuação do gerente de relacionamento comercial, possibilitando uma abordagem contextualizada e personalizada. Também é importante citar a importância da organização informacional para embasar as tomadas de decisões estratégicas, levantando comportamento dos clientes, riscos envolvidos, respostas de satisfação etc.

Na visão do consumidor, o mercado bancário apresenta um movimento que coloca as necessidades do cliente como um guia para o desenvolvimento de novas tecnologias e melhoria das soluções existentes. Assim, é possível visualizar uma orientação para a satisfação do cliente e sua percepção na utilização dos serviços, com a valorização da agilidade e simplificação dos fluxos. Por isso, a experiência do cliente pode ser colocada como uma das competências essenciais da organização. Segundo o Itaú (2022), a centralidade no cliente é um dos seus pilares estratégicos, a fim de reavaliar sua operação continuamente a fim de maximizar a satisfação dos clientes, resultado de sua experiência.

Além disso, a empresa coloca a eficiência como outra competência essencial em seus relatórios institucionais. Esse pilar é utilizado como o caminho para o desenvolvimento de melhorias em processos internos, canais de relacionamento e até mesmo no portfólio de produtos. A empresa relaciona a eficiência à manutenção de competitividade, como forma de obter uma otimização de custos, maximização das ofertas, adequação de preços, agilidade nas soluções, criação de novos tipos de interações com os clientes, melhoria operacional etc.

Por fim, é possível citar que outra competência essencial é o pilar de incentivos. Esse elemento está relacionado com a remuneração e bonificação dos colaboradores através de um sistema meritocrático com foco em resultados. O sistema de incentivos é responsável pela definição de metas dos cargos comerciais de todos os níveis hierárquicos e impacta diretamente na remuneração variável desses colaboradores. As metas de vendas e contatos de relacionamento são adequadas conforme o cargo do colaborador e as informações dos clientes que são atendidos por ele, como o segmento, o perfil financeiro, o portfólio ofertado etc. O programa de recompensas é importante pois é um dos modos de incentivo e estímulo ao

desempenho do colaborador e que, consequentemente, compõe os resultados financeiros da empresa.

### 5.1.2.3 Estratégias competitivas genéricas

O segmento possui uma estratégia competitiva genérica que está pautada em uma parcelada específica da indústria com o atendimento focado em pessoas físicas de média renda. Por isso, é possível afirmar que na matriz de posicionamento estratégico genérico, proposto por Porter (1987), o alvo estratégico é um segmento particular.

A proposta de valor do segmento visa um atendimento diferenciado com apoio de um especialista, o gerente de relacionamento, disponível em canais físicos e digitais. Além disso, o cliente contrata um pacote de serviços composto por um portfólio de produtos de grande porte. Por isso, na dimensão de vantagem estratégica presente na matriz, o segmento é classificado como vantagem estratégica através da diferenciação.

O quadrante que o Uniclass se encontra na matriz de estratégias genéricas é o “foco em diferenciação”, posição em que a empresa busca um desempenho superior ao de seus concorrentes ao se dedicar em uma proposta mais específica e com maior valor agregado.

### 5.1.2.4 Modelo das Lacunas (*gaps*)

A avaliação da implementação da estratégia do segmento será realizada através do Modelo das Lacunas proposto por Slack (1999), que é capaz de comparar o desempenho da empresa com a concorrência. Os critérios de desempenho devem levar em consideração os aspectos que impactam na tomada de decisão do cliente no processo de compra. A definição dos critérios foi realizada através dos relatórios institucionais do Itaú (2022), além da percepção dos colaboradores consultados pelo autor ao longo do semestre.

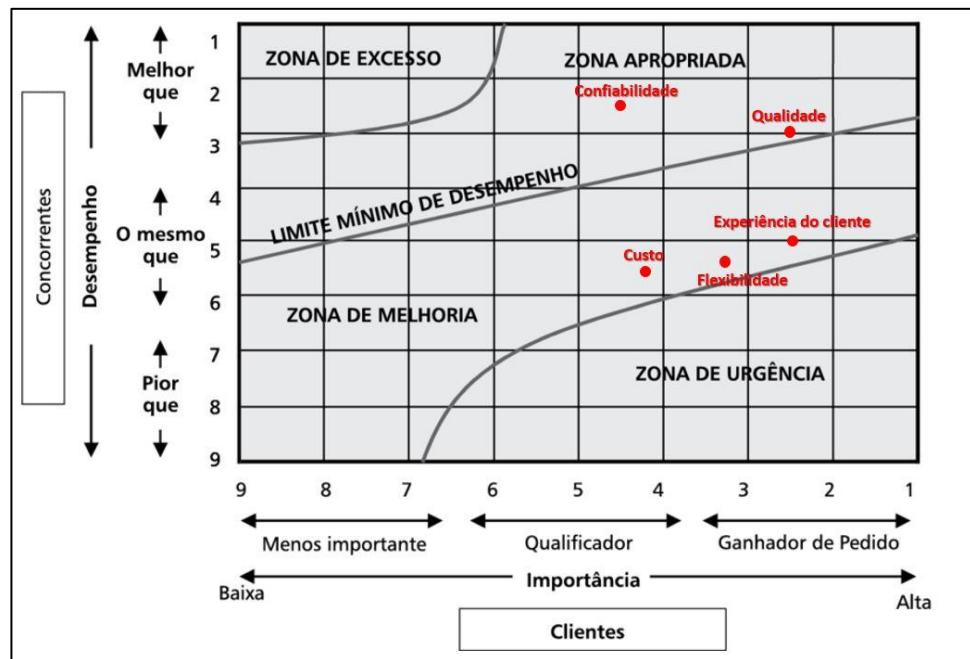
Os critérios de desempenho escolhidos levam em consideração as competências essenciais e seus pilares, além dos objetivos de desempenho mapeados por Slack (1999):

- 1) Confiabilidade: esse critério está relacionado com o nível de excelência da estrutura de tecnologia de informação do Itaú, além da segurança que o cliente possui na utilização dos serviços e alocação de suas finanças.
- 2) Qualidade: para esse critério, serão consideradas alguns fatores que compõem a oferta aos clientes e impactam na percepção da qualidade do segmento. Assim, o

porte e a variedade do portfólio são atributos que conferem maior qualidade, além da quantidade de canais de relacionamento e a personalização dos produtos.

- 3) Custo: esse critério está relacionado com o custo mensal de manutenção da conta corrente do segmento, além das taxas e tarifas do portfólio de produtos.
- 4) Flexibilidade: para esse critério, será considerada a possibilidade de mudanças oferecida ao cliente, não apenas relativos aos produtos e serviços, mas também em relação aos modelos de atendimento e os fluxos existentes entre eles.
- 5) Experiência do cliente: nesse critério, a classificação será realizada conforme as limitações existentes na jornada do cliente e na fluidez dos fluxos e canais de relacionamento.

**Figura 17 - Modelo de lacunas aplicado**



Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise realizada, os critérios ‘qualidade’, ‘experiência do cliente’ e ‘flexibilidade’ foram considerados ganhadores de pedido e os critérios ‘confiabilidade’ e ‘custo’, qualificadores. O detalhamento de cada um dos critérios é feito a seguir.

A qualidade foi considerada um critério ganhador de pedido pois a percepção interna dos colaboradores é de uma relevância grande e poder de influência desse fator sobre a tomada de decisão do cliente. Em relação aos concorrentes, a qualidade é classificada com desempenho maior que os concorrentes pois o segmento possui um amplo e variado portfólio de produtos,

com ofertas contextualizadas e personalizadas, além de um modelo de atendimento que conta com canais físicos e digitais.

A experiência do cliente foi considerada um critério ganhador de pedido pela relevância que esse pilar ganhou na utilização dos canais digitais e, conforme a FEBRABAN 2022, o consumidor se tornou mais exigente. Porém, o desempenho do Uniclass é similar à média dos concorrentes, pois o cliente ainda encontra limitações, principalmente ao transitar entre os diferentes canais disponíveis. Os canais ainda não possuem integração total, por isso, em alguns momentos há divergência na utilização deles.

A flexibilidade foi considerada um critério ganhador de pedido pois está diretamente relacionado com o poder de escolha e a autonomia que o cliente possui. A maior transparência e a adequação dos serviços conforme a preferência do consumidor é uma tendência de bancos digitais, que tiveram um crescimento acentuado de sua base de clientes nos últimos anos, conforme dados do Banco Central. Porém, no segmento, esse poder de escolha ainda esbarra nas limitações de sua operação, seus clientes encontram uma flexibilidade parecida ou até menor quando comparado com outros competidores, como por exemplo a falta de uma opção de abertura de conta digital, em que o segmento não oferece essa comodidade ao cliente.

A confiabilidade é considerada um qualificador pois é um ponto forte dos grandes competidores e não costuma influenciar consideravelmente na tomada de decisão do cliente. Apesar disso, o Itaú possui uma estrutura de TI sólida com implementação frequente de novas tecnologias que sempre colocam a empresa na linha de frente da segurança dos dados.

Por fim, o custo foi considerado um qualificador pois o segmento possui uma proposta que foca no valor agregado dos serviços e não na competição por custo. Além disso, o segmento possui valor similar aos segmentos de média renda existentes no mercado.

## 5.2 Pesquisa qualitativa

Na primeira entrevista realizada, com um gestor da área de planejamento estratégico de novos negócios, as primeiras perguntas foram importantes para entender a dinâmica do setor nos últimos anos. O entrevistado comentou que o mercado financeiro brasileiro passou por dois grandes movimentos que impactaram a competição do setor: a regulamentação do setor financeiro e o surgimento das *fintechs* e bancos digitais. Ele diz que enquanto o primeiro movimento é caracterizado por um Banco Central mais ativo, implementando regulações que promovem a competição, como a iniciativa do PIX e a regulamentação da tarifa do cheque

especial; o segundo movimento é caracterizado pelos avanços tecnológicos e o surgimento das *fintechs*, através de uma nova proposta de valor, sustentada, principalmente, em cartão de crédito. Essa proposta é alcançada através da isenção de anuidade e o estímulo à emissão de novos cartões, a fim de reduzir o custo para aquisição de novos clientes.

Nesse contexto, o primeiro entrevistado destaca a mudança de estratégia das empresas, que focam na centralidade do cliente, ou seja, no investimento na experiência do cliente e na sua jornada. Então, o setor bancário passa a adotar a métrica de NPS, que permite comparar a satisfação do cliente com outras indústrias, além de mapear a satisfação do consumidor ao longo da sua jornada. Além disso, ele também pontua que os avanços tecnológicos colocaram o modelo de atendimento digital como instrumento para melhorar a jornada do cliente. Nesse cenário, o Itaú é colocado como uma das empresas pioneiras no modelo digital, através da criação das agências digitais no ano de 2014:

*“...um banco majoritariamente físico que se desenvolve na direção da conveniência digital, é um diferencial no mercado bancário.” (Gestor de Planejamento estratégico de novos negócios)*

As perguntas sobre a concorrência fizeram o primeiro entrevistado explorar a dinâmica do setor bancário brasileiro nos últimos anos. O estímulo à competição e o surgimento de novos concorrentes, coloca as empresas e o Itaú em uma posição de reavaliar seus modelos de negócio de modo contínuo. Assim, ele comenta que o surgimento de bancos digitais é uma força que estimula o segmento a se reinventar e utilizar a experiência do cliente como instrumento para melhorar seus produtos e serviços. Quando perguntado sobre o crescimento da participação da concorrência no mercado ele diz:

*“...o crescimento significativo da base de mercado das fintechs e bancos digitais está relacionado com sua proposta de valor. Apesar da anuidade zero, redução de tarifas e emissão de cartões ajudarem na aquisição de clientes, a rentabilização dos clientes ainda é um grande desafio para esses competidores. Para o Uniclass, um segmento que possui grande rentabilidade da sua base de clientes, o impacto está na reavaliação da proposta de valor oferecida e no modelo de atendimento comercial.” (Gestor de Planejamento estratégico de novos negócios)*

Após esse trecho, ele afirma que o conjunto de concorrentes ao segmento está em expansão e da mesma forma que os novos competidores exigem adaptações para os competidores existentes, o reposicionamento desses afeta no posicionamento daquelas e, assim, continuamente.

Em relação ao cliente e o comportamento dos consumidores, o gestor comenta que o cliente Uniclass é alvo direto das *fintechs* e bancos digitais, pois é um cliente com amplo acesso a canais digitais e à informação. Além disso, aproveita para apontar que o cliente de renda intermediária é um indivíduo que procura um banco que possa atender todas as suas necessidades e concentrar suas finanças em um único banco. Esse comportamento favorece o banco de varejo que possui um amplo portfólio e que apresenta uma proposta de valor focada no cliente com escopo digital e comenta sobre o movimento de bancos digitais:

*“...inclusive, alguns bancos, que surgiram por meio do escopo digital, estão se estruturando na direção da conveniência física, adicionando contato humano na sua operação, pois estão percebendo que nem tudo é feito pelas vias digitais...” (Gestor de Planejamento estratégico de novos negócios)*

Por fim, nas últimas perguntas e dissertando sobre oportunidades de melhoria e posicionamento futuro, o entrevistado faz algumas considerações que fortalecem o ponto de vista de que a reavaliação do modelo de negócio é uma atividade contínua:

*“... a quantidade de canais disponíveis para o cliente se relacionar com o banco aumentou e se tornou um diferencial, porém a ligação entre eles ainda é embrionária. A jornada do cliente entre os diferentes canais e o acesso do gerente ainda enfrentam algumas barreiras. A próxima evolução está na forma de interligar tais canais, há a oportunidade de todos os atendimentos serem refletidos nos diversos canais para poder atender melhor o cliente. A transformação é acompanhada de um amadurecimento que demanda tempo para sua adequação...” (Gestor de Planejamento estratégico de novos negócios)*

Na segunda entrevista, o entrevistado foi uma analista sênior da área de planejamento estratégico de negócios digitais e as primeiras perguntas foram importantes para a contextualização do posicionamento dos bancos tradicionais de varejo no processo de transformação digital. Ela comentou que a estrutura do sistema financeiro nacional tinha uma dinâmica similar a um oligopólio, com o ritmo ditado por grandes competidores e pouco foco nas necessidades do cliente. A abertura do mercado devido às regulações do Banco Central abriu espaço para novas empresas, que inovaram na forma de oferecer serviços bancários. Esse movimento é marcado pela fundação do Nubank, em 2013, adicionando o escopo digital na competição bancária de maneira disruptiva. Como forma de reação ao crescimento da proposta digital, o segmento inaugura sua primeira Agência Digital no ano seguinte, em 2014, focada no atendimento remoto como forma de responder à proposta digital que as *fintechs* passaram a

oferecer ao consumidor. Assim, é interessante ver como a nova proposta de valor dos bancos tradicionais do varejo se deslocam em direção a nova proposta digital apresentada pelos bancos digitais.

Em relação ao modelo de atendimento, o entrevistado destaca que no processo de digitalização bancária, a ideia comum era de que as agências iriam desaparecer e, com o amadurecimento da transformação digital, ficou claro que os avanços tecnológicos seriam responsáveis por moldar a forma com que o atendimento poderia acontecer e não pela extinção das agências. Ao longo das perguntas intermediárias, momento em que é perguntada sobre a concorrência, a analista volta a citar a proposta de valor dos novos competidores, citando que, atualmente, os bancos digitais podem utilizar da proposta de valor dos bancos tradicionais para complementar seu modelo de atendimento. Nesse contexto, ela diz:

*“...é interessante notar que mesmo bancos digitais podem utilizar da proposta de valor característica de bancos de varejo tradicionais para expandir sua operação. Por exemplo, o C6 Bank está inaugurando agências digitais pois percebeu a relevância que o contato humano possui no atendimento ao consumidor e em sua rentabilização.” (Analista sênior de planejamento estratégico de negócios digitais)*

Assim, o segundo entrevistado diz que os principais concorrentes dos clientes do não estão restritos apenas aos bancos tradicionais do varejo, como Santander ou Bradesco, mas englobam, também, bancos digitais e fintechs, como Nubank, C6 Bank e Banco Inter.

No final da conversa, o segundo entrevistado comenta sobre a oportunidade de colocar o modelo de atendimento digital como referência do segmento. Isso é justificado não apenas pelo comportamento digital dos clientes, que é visto até nos clientes atendidos pelo modelo de atendimento físico, mas também pela melhoria na experiência e satisfação que o modelo digital oferece ao cliente. A analista pontua que o modelo de atendimento digital é responsável por gerar maior relacionamento do banco com os consumidores, gerando mais contratações. Porém comenta que a jornada de cliente do segmento ainda possui limitações e há oportunidade de criar fluxos para oferecer uma jornada mais completa e fluída para o cliente. Assim, ela comenta sobre o posicionamento futuro:

*“...eu acredito que a longo prazo o modelo de atendimento não fique 100% digital. No futuro, imagino que os modelos de atendimento físico e digital devam coexistir, com maior destaque para o atendimento digital, mas em uma relação complementar entre eles.” (Analista sênior de planejamento estratégico de negócios digitais)*

Por fim, ela pontua sobre a diferença de perfil entre os clientes do segmento, em que um cliente com renda de 5 mil reais é atendido através da mesma proposta de valor de outro com renda de 15 mil reais. Ela acredita que esses dois clientes possuem vidas financeiras distintas e poderiam ser atendidos com abordagens distintas e, portanto, apresenta uma ideia a longo prazo sobre eliminar as premissas de renda dos segmentos e ofertá-los como produtos. Ou seja, o cliente paga pelo serviço que ele deseja receber.

### 5.3 Diagnóstico do segmento

Nessa seção, serão apresentados os pontos críticos e as limitações existentes no segmento em duas visões: o modelo de atendimento comercial e a experiência do cliente. Após isso, serão feitas considerações adicionais para apoiar a construção da proposta de solução.

As situações expostas a seguir estão embasadas em ideias e alguns dados não podem ser divulgados quantitativamente por questões de confidencialidade. Assim, algumas afirmações serão colocadas como premissas no entendimento dos pontos a melhorar, através da interpretação dos dados pelo autor e os colaboradores da organização.

#### 5.3.1 Modelo de atendimento comercial

O atendimento comercial do segmento é composto pelo modelo físico e pelo modelo digital. Mesmo com o crescimento do nível de utilização dos canais digitais, a referência do segmento para o relacionamento com o cliente continua sendo o modelo de atendimento físico. Isso é visto pelo fluxo de abertura de contas, em que as novas contas são alocadas automaticamente no modelo de atendimento físico. Os concorrentes do segmento apresentam fluxos de abertura de contas digitais, além de oferecer o poder de escolha sobre o modelo de atendimento para seus clientes.

Outro ponto relevante está em relação ao nível de atendimento desigual oferecido aos clientes. Isso ocorre pois o modelo de atendimento físico, composto pelas Agências Físicas e pelo Apoio Digital, possui uma cobertura parcial desse último serviço para o segmento. Ou seja, nem todos os clientes físicos possuem a opção de ser atendido digitalmente. Esses clientes possuem apenas canais físicos e o atendimento presencial para utilizar os serviços bancários. Essa situação coloca os clientes a um acesso desigual frente a capacidade de atendimento do segmento. Além disso, o modelo de atendimento digital coloca o cliente a frente de canais

digitais, com menor experiência em canais físicos e atendimento presencial. Apesar de ser atendido pelas Agências Físicas, o acesso dos especialistas no momento do atendimento é limitado pois o cliente não pertence à carteira do gerente físico.

A alocação de clientes na estrutura digital é um processo centralizado e controlado pela área de negócios, ocorrendo por ondas de migração que são planejadas e executadas ao longo de meses. A seleção de clientes é realizada conforme alguns critérios específicos, porém o principal requisito é o nível de digitalização. Esse método considera o nível de utilização dos canais digitais pelo cliente para mapear o perfil do cliente e sua preferência. Porém, essa metodologia não identifica a preferência de modo confiável, uma vez que o nível de utilização está sujeito ao desempenho operacional dos canais disponíveis. Assim a ineficiência de um canal pode aumentar a utilização de outro e isso não necessariamente indica a preferência do cliente por um determinado canal.

Segundo o relatório institucional, o atendimento digital pode atingir um custo de infraestrutura 42% menor. Além disso, o cliente digital possui um acesso mais ágil para o atendimento com o gerente, aumentando o número de contatos mensais e, consequentemente, a contratação de produtos e serviços. Os dados internos do segmento permitem concluir que um cliente digital realiza pelo menos o dobro de interações com o banco e a base de clientes digitais é significativamente mais engajada do que a base de clientes físicos. Apesar do segmento ser reconhecido por seu modelo de atendimento físico e a rápida adaptação ao movimento de digitalização com a abertura da primeira agência digital do país, seu modelo físico é mantido como referência e o modelo digital segue com participação minoritária. Além disso, enquanto o Uniclass possui custo mensal de R\$ 68,90 até R\$ 82,90 independente do modelo de atendimento do cliente, o Santander Van Gogh oferece um custo menor para clientes média renda que optam pelo modelo digital. Esse posicionamento é uma estratégia adotada para aumentar a atratividade em relação aos bancos digitais, além de contribuir para o crescimento da base de clientes.

Os modelos de atendimento são sustentados por uma quantidade grande de canais de relacionamento disponíveis para o cliente. A baixa integração entre os canais apresenta barreiras para o atendimento dos gerentes e limita a utilização dos serviços pelo cliente. Por isso, o modelo de atendimento do segmento pode ser classificado no nível de multicanalidade, uma vez que os diferentes canais não estão interligados entre si, tanto na visão do cliente como na visão do especialista. Essa integração embrionária dos canais fragilizam a proposta de valor de omnicanalidade.

A apresentação institucional do banco coloca o crescimento da base de clientes como uma das formas de manter sua competitividade. Assim, a revisão da estrutura de atendimento comercial é uma oportunidade interessantes para atingir uma rentabilidade maior na operação, além de ser uma estratégia para atrair novos clientes. Além disso, em relação à integração dos canais e as barreiras, a reavaliação dos modelos de atendimento e a adequação para uma transição fluida entre canais sob uma mesma gestão são caminhos para diminuir as limitações existentes.

### 5.3.2 Experiência do cliente

A experiência do cliente está intimamente relacionada com a jornada que ele executa na utilização dos serviços do segmento. Segundo a FEBRABAN (2022), o consumidor apresenta um comportamento cada vez mais digitalizado, assim, as soluções digitais e o desenvolvimento de novas tecnologias são essenciais para melhoria da experiência do cliente. O segmento ainda possui uma jornada limitada para seu cliente quando comparada com os concorrentes. Os quatro bancos analisados anteriormente no tópico de *benchmarking*, oferecem fluxos para abertura de contas digitais, alternativa ainda inexistente no Uniclass. Além disso, a migração entre modelos é possível para um cliente média renda do Bradesco, conferindo outro fluxo em que o cliente do Itaú não possui poder de escolha.

Em relação ao modelo de atendimento, o conceito de um modelo de atendimento como referência e o apoio secundário do outro ainda não é oferecido para todos os clientes do segmento. O apoio através de atendimento digital ainda não está disponível para todos os clientes físicos, assim, alguns clientes físicos possuem apenas canais físicos para relacionamento com o banco. Além da diferença de disponibilidade de canais disponíveis para os clientes físicos, os clientes digitais podem utilizar o modelo de atendimento físico, porém a transparência e a divulgação desse serviço de apoio são pequenas e o fluxo de clientes digitais em agências físicas é baixo. Um reflexo desse problema é o fato de que o crescimento da base de clientes digitais não é acompanhado pelo aumento do fluxo desses clientes em agências físicas, com uma curva estagnada para essa segunda métrica.

A respeito da fluidez na jornada do cliente através dos canais, o cliente pode encontrar dificuldade na falta de integração entre eles. A necessidade de repetir fluxos em diferentes canais para uma determinada contextualização de oferta evidencia a oportunidade de interligar melhor os canais. Na visão do colaborador, o acesso de informações entre o gerente referência

e o gerente no modelo de atendimento de apoio é desigual e limitam a qualidade do atendimento.

Assim, as dificuldades relatadas se tornam oportunidades de melhoria na jornada oferecida ao cliente, além de sua experiência. Essas melhorias podem ser responsáveis por maior satisfação e engajamento no segmento, aumentando o nível de lealdade dos clientes. Segundo Levesque e McDougall (1996), ao aumentar a lealdade de clientes, um banco de varejo: (i) reduz seus custos de serviços (ou seja, contas não têm que ser abertas ou fechadas e avaliações de crédito não precisam ser feitas); (ii) aumenta o conhecimento sobre assuntos financeiros e necessidades de seus clientes (permitindo direcionamento efetivo e eficaz de ações); e (iii) tem a oportunidade de vender mais produtos e serviços novos e já existentes.

### 5.3.3 Considerações para modelagem da solução

Na última década, a transformação digital no setor bancário foi marcada pela abertura do mercado devido às regulações impostas pelo Banco Central, pelo surgimento de *fintechs* e bancos digitais e uma mudança do comportamento do consumidor, que aderiu aos canais digitais. A pandemia de COVID-19 também contribuiu para acelerar o processo de digitalização. Esses cenários evidenciam o protagonismo do atendimento digital nos serviços financeiros e a relevância que o investimento em soluções tecnológicas alcançou. Entretanto, os dados da McKinsey (2022), apresentados ao longo desse estudo indicam um recuo no nível de digitalização dos usuários no contexto pós-pandemia de COVID-19. O fim das restrições sanitárias e o reestabelecimento do fluxo de pessoas nas instituições financeiras é acompanhada por um retorno da importância dos canais físicos nos serviços bancários.

A intensificação da digitalização no setor bancário provocou questionamentos a respeito da sobrevivência das agências comerciais e o modelo de atendimento digital a médio prazo. Porém, o comportamento pós-pandêmico fragiliza tais questionamentos e ressaltam a relevância do atendimento físico nos serviços financeiros. Segundo a Deloitte (2021), o consumidor do setor deve utilizar os canais digitais para resolver demandas simples e rápidas e utilizar os canais físicos para tratar demandas mais complexas e que envolvem maior risco ou maior porte financeiro envolvido. Assim, é possível entender a relevância dos dois modelos de atendimentos, o atendimento digital deve comportar um fluxo maior composto por demandas com menor complexidade, enquanto o atendimento físico deve continuar em operação para o atendimento de um fluxo menor composto por demandas mais complexas.

Uma estrutura equilibrada entre os modelos de atendimento é capaz de oferecer maior rentabilidade para a empresa, com otimização dos custos.

Dessa forma, considerando a tendência do mercado e o comportamento atual do consumidor, a proposta desse trabalho é de uma revisão do modelo de atendimento comercial para implementação da estratégia *Phygital*. Enquanto o segmento apresenta seus canais buscando a proposta *omnichannel*, com gestões separadas dos canais de relacionamento e conflitando com as barreiras existentes, o conceito *Phygital* propõe uma integração completa entre canais para que o cliente possa utilizar os diferentes canais com mais fluidez.

Além disso, em relação à experiência do cliente, o segmento possui uma grande oportunidade de melhoria por meio da revisão da jornada do cliente. A reavaliação das preferências dos clientes e o investimento em novos fluxos podem promover maior poder de escolha/autonomia para o cliente. Assim, o banco estabelece uma relação mais transparente com os consumidores, além de quebrar o movimento de adequar as necessidades do cliente conforme sua capacidade operacional. Adotando a estratégia de utilizar as necessidades dos clientes como premissas para o desenvolvimento operacional e a implementação de novas soluções tecnológicas.

## 6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Essa seção possui a finalidade de modelar uma proposta de solução para as considerações apresentadas anteriormente no diagnóstico do segmento. Para isso, esse capítulo será composto por 4 etapas: (i) levantamento de alternativas, para apresentar possíveis soluções para os problemas; (ii) seleção das propostas, onde as soluções serão escolhidas com o apoio de uma ferramenta estratégica de tomada de decisão; (iii) detalhamento das soluções, a fim de aprofundar as propostas selecionadas; e, por fim, (iv) implementação das propostas de solução, onde será modelada a abordagem para a aplicação das melhorias na operação.

### 6.1 Levantamento de alternativas

O levantamento de alternativas possui a finalidade de elaborar um conjunto de soluções que estejam relacionadas com os problemas existentes. Para isso, serão consideradas ideias oriundas da análise ambiental por *benchmarking*, das limitações consideradas na seção de diagnóstico a respeito do modelo de atendimento e a experiência do cliente, além da percepção do autor e dos colaboradores entrevistados por estarem próximos à operação.

A definição de uma solução não é realizada de forma arbitrária no processo de levantamento de alternativas. Para que uma ideia seja considerada como uma solução potencial, sua proposta será avaliada conforme os pilares estratégicos do Itaú, apresentados anteriormente no capítulo de contextualização. Assim, é possível garantir que as soluções que fundamentam a proposta de posicionamento estratégico do segmento estejam alinhados com as governanças corporativas, o propósito da organização e seus pilares estratégicos globais.

O conjunto de soluções formuladas para a abordagem dos pontos de melhoria do segmento foi estruturado através de 9 possíveis propostas. Considerando a estratégia corporativa do Itaú, as propostas se relacionam com pelo menos um de seus pilares estratégicos: transformação digital, eficiência, centralidade no cliente e crescimento. As soluções levantadas serão apresentadas a seguir através de uma breve descrição.

- 1) Disponibilização de atendimento digital para todos os clientes físicos: considerando que o Apoio Digital é um serviço que ainda não contempla toda a base de clientes do modelo de físico, essa proposta busca oferecer o mesmo nível de atendimento e canais para todos os clientes físicos do segmento. Essa proposta está alinhada com os pilares de transformação digital, eficiência e centralidade no cliente.

- 2) Disponibilização de atendimento físico para clientes digitais: no modelo físico, a referência de atendimento ao cliente são os canais físicos e o atendimento presencial. No modelo digital, não há um espelhamento dessa lógica e os clientes digitais são atendidos com limitações quando utilizam as agências físicas. Por isso, essa proposta possui a finalidade de colocar o modelo físico à total disposição para os clientes digitais, espelhando a relação de apoio que os modelos possuem na visão dos clientes físicos. Essa proposta está alinhada com os pilares de eficiência e centralidade no cliente.
- 3) Criação de um fluxo para abertura de contas digitais: no momento da abertura de uma conta corrente, o cliente pode realizar a solicitação presencial ou remotamente. Pelo fato de que todas as novas contas são alocadas no modelo físico, essa solução busca adicionar um fluxo inexistente no segmento, como forma de atrair clientes. Essa proposta está alinhada com os pilares de transformação digital, eficiência, centralidade no cliente e crescimento.
- 4) Criação de um vínculo de relacionamento com o cliente nos dois modelos: essa proposta possui a finalidade de diminuir as limitações existentes quando o cliente decide ser atendido pelo modelo de atendimento que não é o seu, ou seja, o modelo de apoio. O vínculo no modelo secundário seria capaz de oferecer um atendimento mais assertivo e com maior alcance de informações pelo gerente de apoio. Essa proposta está alinhada com os pilares de eficiência e centralidade no cliente.
- 5) Implementação de uma ferramenta unificada de canais: a gestão informacional entre os diferentes canais na visão operacional interna ainda possui barreiras. A integração entre os canais e os dados de utilização não é completa e prejudica a fluidez na transição entre canais, tanto para o colaborador como para o cliente. Por isso, o desenvolvimento de uma ferramenta integrada pode diminuir as limitações percebidas. Essa proposta está alinhada com o pilar de eficiência.
- 6) Disponibilização da escolha do modelo de atendimento para o cliente: atualmente, a alteração do modelo de atendimento de um cliente é um processo centralizado pelo time de negócios. Ou seja, não há transparência a respeito dos modelos de atendimento ou da possibilidade de mudar entre eles. Além disso, a seleção de clientes para a migração entre modelos é feita conforme critérios de negócios, sem a consulta do cliente. Essa proposta visa fornecer poder de escolha e autonomia para o cliente optar pelo modelo de sua preferência. Essa proposta está alinhada com o pilar de centralidade no cliente.

- 7) Criação de um pacote de serviço digital: o modelo de atendimento digital possui um custo operacional e de infraestrutura menor do que o modelo de atendimento físico. Assim, uma possibilidade é de reduzir o custo mensal para ser um cliente digital, a fim de estimular a existência da estrutura digital e atrair novos clientes. Essa proposta está alinhada com os pilares de eficiência, centralidade no cliente e crescimento.
- 8) Revisão da escala de digitalização: a escala de digitalização é uma metodologia interna para seleção de clientes a serem migrados para o modelo digital. Seu critério primário considera o nível de utilização dos canais para mapear a preferência dos clientes, entretanto esse método pode ter uma confiabilidade comprometida ao considerar um desempenho operacional baixo de um canal específico. Assim, o método deve ser reavaliado para que seja mais confiável na fundamentação das tomadas de decisões. Essa proposta está alinhada com o pilar de eficiência.
- 9) Oferecimento do segmento como um produto: a recepção de um cliente no segmento possui uma limitação em sua porta de entrada, o filtro da renda do cliente. A segmentação é utilizada como uma forma de oferecer uma proposta adequada para um segmento particular, porém mesmo assim os clientes podem apresentar preferências distintas. Mesmo que a faixa de renda seja considerada média, dentro de um mesmo segmento há clientes que possuem renda significativamente diferente de outros. Por isso, essa proposta se alinha com a ideia de oferecer o pacote de serviços dos segmentos como um produto do portfólio geral do banco, desde que o cliente esteja disposto a pagar por ele. Essa proposta está alinhada com os pilares de eficiência, centralidade no cliente e crescimento.

A abordagem do diagnóstico através das propostas de solução pode ser dividida em duas frentes de atuação: (i) a revisão do modelo de atendimento comercial através de uma estratégia *Phygital* e (ii) a revisão da experiência do cliente. A primeira frente é sustentada pelas soluções ‘1’, ‘2’, ‘3’ e ‘4’, pois buscam uma reavaliação do modelo de atendimento vigente, aumentando a forma com que os modelos se relacionam através da disponibilização igualitária de canais entre os clientes e criação de novos fluxos. A segunda frente é sustentada pelas soluções ‘5’, ‘6’, ‘7’, ‘8’ e ‘9’, pois buscam melhorar a jornada do cliente, além de oferecer maior transparência e poder de escolha.

## 6.2 Seleção das propostas

A seleção das propostas de solução para a aplicação da estratégia *Phygital* no modelo de atendimento comercial do segmento e da revisão de sua experiência de cliente será realizada através da aplicação de uma ferramenta estratégica denominada Matriz de priorização GUT. Segundo Kepner e Tregoe (1981), essa ferramenta ajuda a priorizar as alternativas já elaboradas através da análise de três dimensões e o indicador GUT indica as soluções prioritárias.

Assim, conforme a percepção do autor e a consulta dos colaboradores ao longo do semestre, foi possível mapear a classificação de cada uma das soluções e os problemas relacionados conforme as dimensões da ferramenta. A modelagem da matriz é apresentada na tabela a seguir.

**Tabela 5 - Aplicação da matriz de priorização GUT**

Solução	Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
1	Nível de atendimento desigual para clientes físicos	5	4	4	80
2	Atendimento físico restrito para cliente digitais	4	4	3	48
3	Inexistência de fluxo para abrir conta digital	4	3	4	48
4	Inexistência de vínculo com modelo de apoio	3	3	3	27
5	Integração parcial entre canais	4	4	3	48
6	Falta de transparência na escolha do modelo de atendimento	4	3	4	48
7	Pacote de serviço digital com custo equivalente ao físico	3	2	3	18
8	Escala de digitalização limitada ao desempenho operacional	2	1	2	4
9	Pacote de serviço dos segmentos limitados à renda do cliente	2	2	2	8

Fonte: elaborado pelo autor.

Após definição das notas e o cálculo do indicador de GUT foi possível entender as alternativas de solução mais prioritárias. A fim de otimizar o processo de desenvolvimento e implementação das soluções, as propostas foram alocadas em 3 conjuntos. A tabela a seguir possui as soluções propostas colocadas em ordem de prioridade.

**Tabela 6 - Alternativas de solução por ordem de prioridade**

Solução	Problema	Prioridade
1	Nível de atendimento desigual para clientes físicos	1
2	Atendimento físico restrito para cliente digitais	2
3	Inexistência de fluxo para abrir conta digital	3
5	Integração parcial entre canais	4
6	Falta de transparência na escolha do modelo de atendimento	5
4	Inexistência de vínculo com modelo de apoio	6
7	Pacote de serviço digital com custo equivalente ao físico	7
9	Pacote de serviço dos segmentos limitados à renda do cliente	8
8	Escala de digitalização limitada ao desempenho operacional	9

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro conjunto é composto pelas 4 alternativas com maior indicador de GUT e, consequentemente, maior nível de prioridade: soluções ‘1’, ‘2’, ‘3’ e ‘5’. Essas soluções, identificadas pelas linhas brancas na tabela a seguir, serão desenvolvidas a curto prazo. O segundo conjunto de alternativas, identificadas pelas linhas amarelas, é composto pelas soluções ‘6’, ‘4’ e ‘7’ e possuem nível de prioridade médio. Esse segundo grupo de soluções serão desenvolvidas a médio prazo. O terceiro conjunto de alternativas é composto por propostas que não ultrapassaram 10 unidades do indicador de GUT, soluções ‘9’ e ‘8’, e foram classificadas com uma prioridade muito baixa. Por isso, tais propostas não serão recomendadas nesse trabalho de formatura e podem ficar como uma recomendação de abordagem futura para a organização.

### 6.3 Detalhamento das soluções

As soluções selecionadas na seção anterior serão detalhadas conforme as duas frentes de atuação da proposta estratégica desse capítulo: (i) a revisão do modelo de atendimento comercial através de uma estratégia *Phygital* e (ii) a revisão da experiência do cliente. A primeira frente de atuação é sustentada pelas soluções ‘1’, ‘2’ e ‘3’ de abordagem de curto prazo, além da solução ‘4’ de médio prazo. A segunda frente é sustentada pelas soluções ‘5’ de curto prazo e pelas soluções ‘6’ e ‘7’ de médio prazo.

#### 6.3.1 Estratégia *Phygital*: revisão do modelo de atendimento comercial

As soluções de abordagem de curto prazo dessa frente de atuação são: (1) disponibilização de atendimento digital para todos os clientes físicos, (2) disponibilização de atendimento físico para clientes digitais e (3) criação de um fluxo para abertura de contas digitais.

A solução ‘1’ se refere à expansão do atendimento digital realizado pela estrutura Apoio Digital para clientes alocados no modelo de atendimento físico. A motivação para essa solução é de garantir um mesmo nível de atendimento e variedade de canais de relacionamento para a base de clientes atendida por um mesmo modelo. Seu objetivo é aumentar o número de contatos do cliente com o banco, que gera maior rentabilização, e, consequentemente promover maior satisfação. A implementação dessa solução deve ser gerida pelo time de novos negócios digitais através do planejamento da expansão do atendimento da estrutura do Apoio Digital, sem

envolvimento direto do time TI pois não há desenvolvimento de novas soluções. A previsão de tempo até implementação total é de 6 meses, com a expansão separada em duas ondas para realizar a extensão operacional de forma segura. Além disso, a sugestão de métricas de acompanhamento após implementação são: número de *inbounds* por cliente, número de *inbounds* por canal, NPS e produto bancário.

A solução ‘2’ pode ser considerada como um espelhamento do nível de atendimento do modelo físico após a implementação da solução ‘1’, ou seja, fornecer um atendimento presencial e via canais físicos para os clientes digitais. A motivação dessa proposta está em oferecer o mesmo nível de atendimento para os clientes independentemente de seu modelo de atendimento. O objetivo é aumentar o número de canais disponíveis para o cliente digital, além de aumentar o número de contatos desse cliente com o banco. A implementação dessa solução pode ser gerida pelo time de planejamento estratégico do segmento com a extensão do atendimento a clientes digitais em Agências Físicas com a concessão de acessos informacionais em uma agência escolhida pelo cliente. A previsão de tempo até implementação total é de 3 meses, com o movimento em apenas uma onda pois não há impactos em infraestrutura, apenas direcionamentos de planejamento comercial, gestão de dados e planejamento de comunicação interna (colaboradores) e externa (clientes). A sugestão de métricas de acompanhamento são: número de interações presenciais por cliente, número de *inbounds* por cliente, número de *inbounds* por canal, NPS e produto bancário.

A solução ‘3’ consiste na criação de um fluxo para abertura de contas digitais, com alocação direta no modelo de atendimento digital. A motivação dessa proposta é promover mais relevância para as agências digitais, atração de novos clientes, além de melhorar a jornada com maior poder de escolha/autonomia oferecida ao cliente. O objetivo é aumentar o fluxo de *onboarding* e crescimento da base de clientes do segmento. A implementação dessa solução deve ser gerida, em conjunto, pelo time de novos negócios digitais e pelo time de TI, uma vez que envolve a criação de uma nova solução. A previsão de tempo até a implementação é de 6 meses, com o desenvolvimento do novo fluxo, homologação e lançamento. A sugestão de métricas de acompanhamento são: número de aberturas de contas digitais, quantidade de clientes no segmento, NPS e produto bancário.

A solução de abordagem de médio prazo é a solução ‘4’, se sustenta na criação de um vínculo de relacionamento com o cliente nos dois modelos. A motivação dessa proposta é aumentar o nível de qualidade de atendimento no modelo de apoio. O objetivo é definir um gerente secundário, que se encontra no modelo que não é a referência para o cliente, para que ele possa atender com mais contextualização e, consequentemente, maior qualidade. A

implementação dessa proposta deve ser gerida pelo time de planejamento estratégico do segmento, o time de conta corrente e o time de produtos. A previsão de tempo até a implementação é de 10 meses, pois além de não ser uma solução tão prioritária, em relação às outras, ela apresenta um grau de complexidade que envolve a modificação do método e remuneração de atendimento. Essa solução, por envolver mais áreas, deve ser discutida em um número maior de comitês estratégicos com os diretores do banco, o que contribui para uma maior duração do projeto. A sugestão de métricas de acompanhamento são: número de interações presenciais por cliente, número de *inbounds* por cliente, número de *inbounds* por canal, NPS e produto bancário.

Por fim, na tabela a seguir, é possível visualizar a proposta estratégica para o modelo de atendimento comercial do segmento, buscando expandir e equilibrar o nível de atendimento e acesso a diferentes canais para os clientes. Além disso, com a proposta de solução ‘3’, o fluxo de entrada no segmento pode ocorrer nas duas estruturas principais. A solução ‘6’, apresentada na próxima seção, também compõe o modelo final para a estratégia *Phygital*.

**Tabela 7 – Estratégia *Phygital***

		Modelo de Atendimento Físico		Modelo de Atendimento Digital	
		Agência Física ★	Apoio Digital	Agência Digital ★	Agência Física
<b>Público-alvo</b>		Clientes da rede física	Clientes da rede física	Clientes da rede digital	Clientes da rede digital
<b>Abordagem</b>		Referência do relacionamento (GR do cliente)	Suporte ao relacionamento	Referência do relacionamento (GR do cliente)	Suporte ao relacionamento
<b>Contato</b>		Ativo e Receptivo	Receptivo	Ativo e Receptivo	Receptivo
<b>Venda</b>		Venda ativa e no fluxo	Venda no fluxo	Venda ativa e no fluxo	Venda no fluxo
<b>Canais de acesso</b>		Presencial e E-mail	Chat, SMS, WhatsApp e Telefone	E-mail, Chat, SMS, WhatsApp e Telefone	Presencial
<b>Horário</b>		09:00 - 16:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 16:00

★Estrutura principal

Fonte: elaborado pelo autor.

### 6.3.2 Revisão da experiência do cliente

A solução de abordagem de curto prazo dessa frente de atuação é a solução ‘5’, que consiste na implementação de uma ferramenta unificada de canais para todos os clientes físicos.

A motivação dessa proposta é de melhorar a jornada do cliente e do colaborador em atendimento. O objetivo é de aumentar a fluidez existente entre os canais, com maior integração informacional nos canais existentes, através de uma ferramenta unificada para o colaborador; sendo que a integração interna sustentará a integração na ponta dos canais para o cliente. A implementação dessa proposta deve ser gerida pelo time de planejamento estratégico do segmento em conjunto com o time de TI. A previsão de tempo até a implementação é de 8 meses, pois além do desenvolvimento, a ferramenta possui um período de testes e homologação antes de seu lançamento. A sugestão de métricas de acompanhamento são: tempo de atendimento médio, número de negócios fechados por canal, número de interações presenciais por cliente, número de *inbounds* por cliente, número de *inbounds* por canal, NPS e produto bancário.

As soluções de abordagem de médio prazo dessa frente são (6) disponibilização da escolha do modelo de atendimento para o cliente e (7) criação de um pacote de serviço digital.

A solução ‘6’ se refere ao oferecimento do poder de escolha/autonomia para o cliente selecionar o modelo de atendimento de sua preferência, ou seja, apresentar uma movimentação que é atualmente feita pelo time de negócios internamente e sem visão do cliente. A motivação dessa proposta é de gerar mais transparência com o cliente, além de melhorar sua experiência com o segmento, gerando maior satisfação. O objetivo é dar mais autonomia para o cliente em relação à alocação de sua conta nos diferentes modelos de atendimento comercial. A implementação dessa proposta deve ser gerida pelo time de planejamento estratégico do segmento, time de TI e time de conta corrente, em conjunto, para alinhar os fluxos a serem desenvolvidos além dos critérios operacionais. A previsão de tempo até a implementação é de 10 meses, pois além de conferir uma prioridade menor em relação às outras soluções, é uma proposta que envolve áreas diferentes e tomadas de decisões que precisam ser passadas em comitês estratégicos. A sugestão de métricas de acompanhamento são: número da base de clientes por modelo, número de interações presenciais por cliente, número de *inbounds* por cliente, número de *inbounds* por canal, NPS e produto bancário.

Por fim, a solução ‘7’ está sustentada na criação de um pacote de serviço digital com um custo mensal menor em relação ao que é oferecido atualmente. A motivação é de manter a margem de lucro em relação ao pacote de serviços do segmento no modelo de atendimento digital, que é um modelo de menor custo operacional ao banco. O objetivo é de repassar esse ganho com a eficiência operacional, que resulta em menor custo, para o cliente, de forma que ele possa usufruir dessa otimização como proposta de valor do segmento. A implementação deve ser realizada pelo time de novos negócios digitais, pelo time de planejamento estratégico

do segmento, o time de conta corrente e o time de produtos. Como essa proposta é complexa e envolve muitas áreas para desenvolvimento de um produto viável, a previsão de tempo até a implementação é de 12 meses. A sugestão de métrica de acompanhamento são: número de aberturas de contas digitais, quantidade de clientes no segmento, número da base de clientes por modelo, NPS e produto bancário.

### **6.3.3 As soluções e o diagnóstico**

As duas frentes de atuação apresentadas e as propostas de solução que as compõem buscam alterar o quadro diagnóstico analisado no capítulo anterior. Assim, é importante entender como as soluções se relacionam com as análises apresentadas previamente.

A implementação das soluções busca melhorar os pontos de atenção do segmento apresentados no ‘Diagnóstico do segmento’, para isso, foi importante considerar a análise ambiental e as oportunidades e ameaças conhecidas através da análise SWOT. No caso do mapeamento da matriz SWOT, as soluções buscam melhorar o ponto fraco de que o modelo de atendimento primário do segmento se sustenta no escopo físico. As soluções permitem aumentar a capacidade de atendimento digital, para que o segmento possa ter uma operação com custo menor e com maior agilidade de atendimento, eliminando essa fraqueza da operação. Além disso, o ponto fraco das limitações na jornada no cliente, também passar por uma remodelagem a fim de que deixe de compor o quadrante de fraquezas da matriz.

A análise interna é composta, além da análise SWOT, pelas competências essenciais da organização, estratégias competitivas genéricas e o modelo das lacunas. A exposição das competências e estratégias foi importante para conhecer mais profundamente a proposta do segmento e para entender de que forma as melhorias poderiam ser construídas, para que não entrem em divergência com os pilares estratégicos da empresa. No caso do Modelo das Lacunas, é possível observar um impacto sobre o diagnóstico realizado. As soluções apresentadas são responsáveis por atacar os critérios abordados que se localizam na zona de melhoria. O critério ‘Experiência do Cliente’ e ‘Flexibilidade’ são os que mais possuem impactos com a implementação das soluções, através de uma melhoria expressiva no que é oferecido pelo segmento. Por isso, a expectativa é de que tais critérios possam apresentar um deslocamento para cima no eixo de desempenho, no sentido de se tornar melhor do que a média dos concorrentes. Para o critério de ‘Custo’, que não é o foco do segmento, uma vez que ele possui a estratégia genérica de ‘foco em diferenciação’, as soluções buscam uma abordagem

de manutenção. Ou seja, um possível deslocamento para cobrir o limite mínimo de desempenho, porém com a intenção de não tornar o desempenho pior que os concorrentes, que representaria um deslocamento para baixo no eixo de desempenho.

## **6.4 Implementação das propostas de solução**

A implementação das propostas de solução será realizada em duas abordagens em sequência: (i) o gerenciamento das implementações, a fim de apresentar as etapas envolvidas para desenvolvimento e lançamento das soluções, e (ii) o acompanhamento das soluções implementadas, que se refere à manutenção estratégica das propostas e possíveis ajustes com o amadurecimento das soluções.

### **6.4.1 Gerenciamento das implementações**

O gerenciamento das implementações possui a intenção de mapear a sequência de atividades necessárias para o desenvolvimento, testes, homologação e lançamento das propostas de solução. Apesar de serem propostas distintas, todas elas devem passar por uma sequência similar de processos que estão previstos na governança da organização. Por isso, as etapas serão listadas abaixo e após isso serão apresentados os cronogramas temporais para as implementações.

A primeira etapa é composta pelas tomadas de decisões estratégicas em comitês de negócios, com presença dos diretores comerciais do segmento, além dos times de negócio responsáveis pela execução dos diferentes projetos de solução. Apesar de ser a etapa inicial, ela ocorre durante todo o processo de implementação. Os comitês são realizados em fases: alinhamento sobre os critérios de modelagem da solução, orçamentos, desenvolvimento e homologação. A fase de alinhamento, orçamento e desenvolvimento demandam de 2 a 3 comitês cada uma delas, enquanto a fase de homologação demanda 1 comitê.

A segunda de desenvolvimento é composta pela atuação dos times responsáveis e consiste na construção das soluções conforme suas especificidades. Essa fase costuma ser a que demanda de maior esforço e dedicação dos times e sua duração varia conforme o projeto. Além do desenvolvimento da solução, os times elaboraram um painel de indicadores para o acompanhamento da implementação desde seu início, a fim de garantir a manutenção da

solução. Esse painel de indicadores é guiado pelas métricas selecionadas nos comitês de negócios.

A terceira etapa é de testes e homologação é realizada pelos times responsáveis com apoio de algumas pessoas da estrutura de atendimento comercial, a fim de utilizar o conhecimento de um colaborador para extrair *feedbacks* e modelar um processo de capacitação, se necessário. Por fim, a quarta etapa é o lançamento, em que a solução é colocada oficialmente na operação. Essa fase é acompanhada por todos os times responsáveis, além do time de atendimento comercial e a comunicação à organização pelos diretores comerciais. Na tabela a seguir, é apresentada as singularidades de cada uma das soluções, que serão importantes para modelagem do cronograma temporal.

**Tabela 8 - Singularidades das soluções**

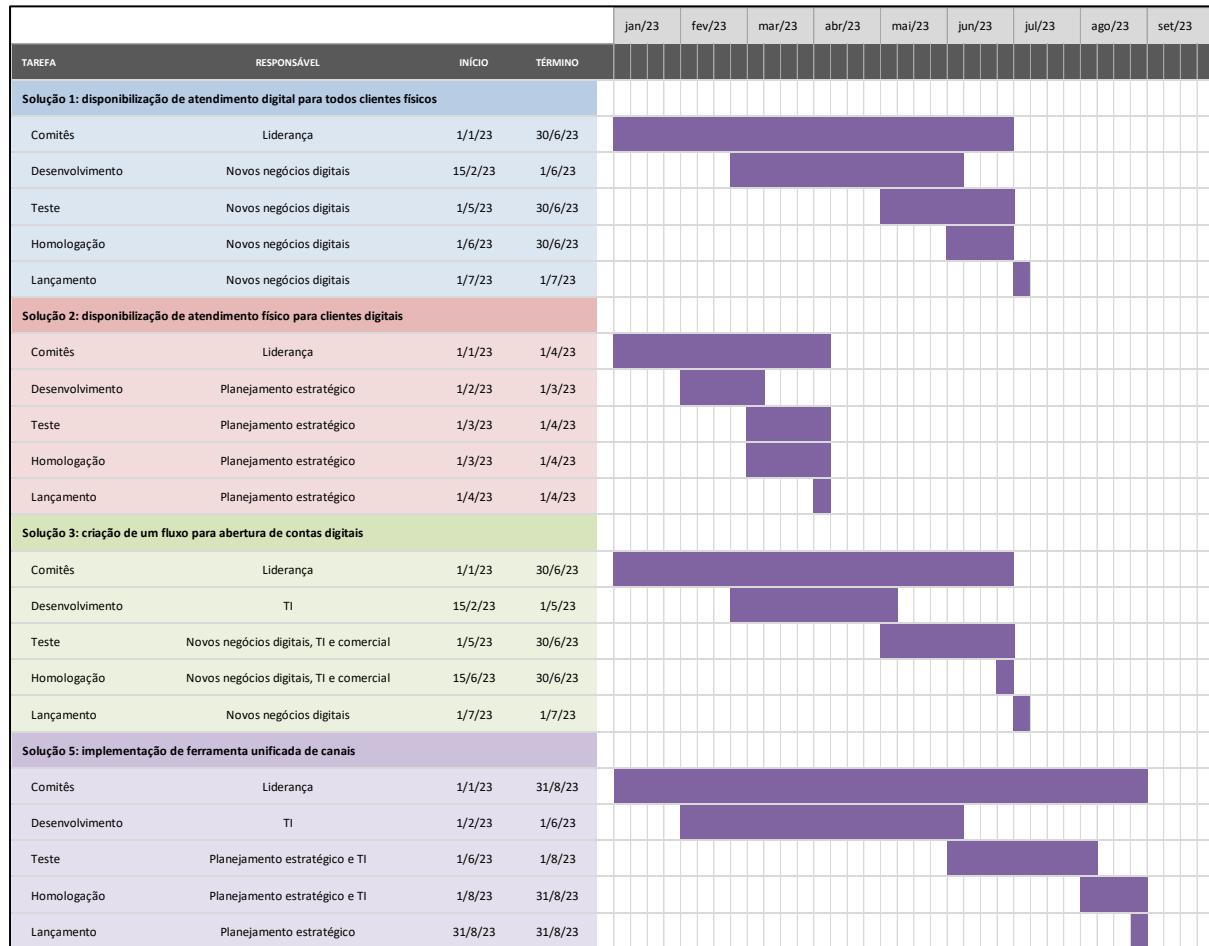
Solução	Prazo	Duração	Início	Times responsáveis	Métricas
1	Curto	6 meses	01/2023	Novos negócios digitais	# <i>inbounds</i> , # <i>inbounds</i> por canal, NPS e produto bancário
2	Curto	3 meses	01/2023	Planejamento estratégico	# interações presenciais por cliente, # <i>inbounds</i> , # <i>inbounds</i> por canal, NPS e produto bancário
3	Curto	6 meses	01/2023	Novos negócios digitais e TI	# aberturas de contas digitais, # clientes no segmento, NPS e produto bancário
4	Médio	10 meses	03/2023	Planejamento estratégico, conta corrente e produtos	# interações presenciais por cliente, # <i>inbounds</i> , # <i>inbounds</i> por canal, NPS e produto bancário
5	Curto	8 meses	01/2023	Planejamento estratégico e TI	Tempo de atendimento médio, # negócios fechados por canal, # interações presenciais por cliente, # <i>inbounds</i> , # <i>inbounds</i> por canal, NPS e produto bancário
6	Médio	10 meses	03/2023	Planejamento estratégico, TI e conta corrente	# clientes por modelo, # interações presenciais por cliente, # <i>inbounds</i> , # <i>inbounds</i> por canal, NPS e produto bancário
7	Médio	12 meses	03/2023	Planejamento estratégico, conta corrente e produtos	# aberturas de contas digitais, # cliente no segmento, # clientes no segmento, NPS e produto bancário

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez que o processo de implementação foi apresentado, assim como as singularidades de cada uma das soluções, é possível modelar o cronograma de implementação das soluções através de um gráfico de Gantt, apresentado nas figuras a seguir. Através dos gráficos é possível entender a sequência das etapas e visualizar a simultaneidade dos projetos

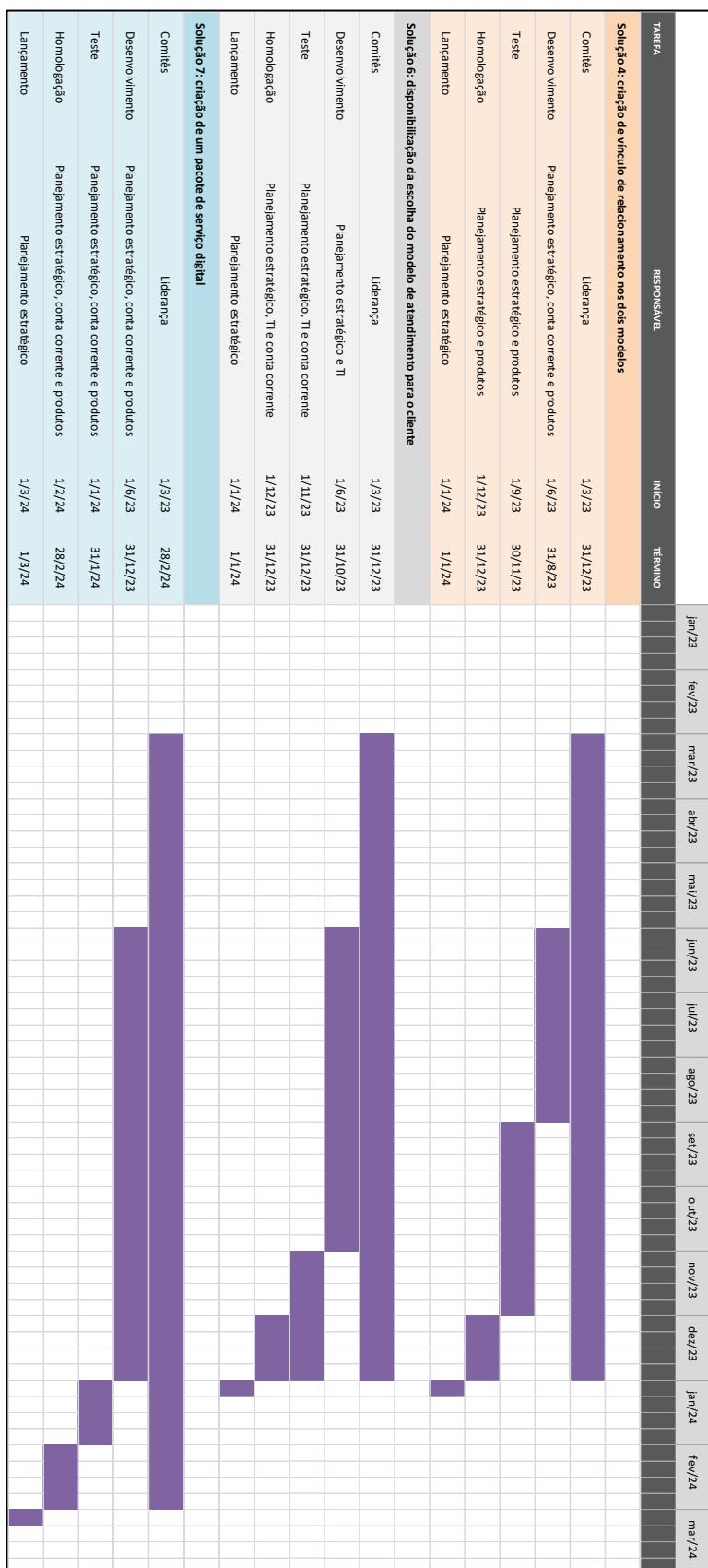
para a implementações que compõem as duas frentes estratégicas proposta nesse trabalho. Além disso, é possível verificar o início e fim dos projetos, assim como a formação da proposta completa sugerida para o segmento.

**Figura 18 - Cronograma para soluções de curto prazo**



Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 19 - Cronograma das soluções de médio prazo**



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 6.4.2 Acompanhamento das soluções implementadas

O acompanhamento das soluções implementadas é importante pois além de garantir o alinhamento com a estratégia definida nas etapas de modelagem e planejamento, é capaz de realizar uma manutenção operacional das novas tecnologias e produtos. Após o lançamento, uma determinada solução passa por uma fase de utilização e amadurecimento que pode gerar falhas, sendo necessário atuar em caráter corretivo. Assim, o time de TI permanece envolvido com o projeto mesmo após a entrega, a fim de atuar em eventuais ajustes.

Além da manutenção operacional, é importante que o painel de indicadores fundamentados pelas métricas selecionadas para cada solução entre em vigor a partir do lançamento de cada solução. O papel do painel é de permitir uma avaliação crítica, de caráter qualitativo e quantitativo, da solução e dos resultados atingidos em comparação com o que era esperado. Ou seja, o levantamento periódico das métricas em divulgações quinzenais ou mensais é fundamental para a análise dos times de negócios entenderem o comportamento prático das soluções. A análise dos indicadores é capaz de demonstrar oportunidades de melhoria que não foram identificadas nas etapas de planejamento.

Outra abordagem importante para acompanhamento das soluções é o *benchmarking* contínuo. Esse método foi utilizado para mapear os movimentos do mercado e serviu como referência para a construção das propostas de solução. Entretanto, essa atividade deve ser desenvolvida de forma recorrente para que novas propostas sempre estejam sendo criadas e implementadas, em um ciclo contínuo de melhoria.

Por fim, a ferramenta estratégica *Balanced Scorecard*, BSC, será aplicado em diferentes níveis para monitorar e mensurar os resultados. A vantagem é que ela consegue realizar um acompanhamento global da solução através da perspectiva financeira, do cliente, do aprendizado/crescimento e dos processos internos. A abordagem é valiosa pois a interpretação realizada não se limita aos objetivos de lucratividade, mas considera o crescimento do valor agregado aos usuários da solução. A aplicação e execução desse método resulta em um plano de ação fundamentado pelo *feedback* dos *stakeholders* de cada solução. A recomendação é de que a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas específicas de cada solução seja realizada pelo time de negócios e avaliada em comitê com a liderança.

### 6.4.3 Validação das propostas de solução

Como a implementação das soluções deve acontecer ao longo do ano de 2023, depois da conclusão do presente trabalho de formatura, as soluções modeladas, seus detalhamentos e a abordagem para implementação foram apresentados para os especialistas com a intenção de enriquecer ainda mais a proposta de estratégia para o segmento. Essa discussão foi desenvolvida com o gestor de planejamento estratégico de novos negócios e o gestor de novos negócios digitais com a intenção de validar as propostas levantadas e coletar reflexões pertinentes. O debate sobre as propostas de solução foi muito interessante, com a aprovação dos gestores sobre as oportunidades de melhoria e a concordância sobre as abordagens modeladas. Porém, dois pontos foram mais explorados na conversa e serão discorridos nessa seção: a relação de prioridade entre as soluções ‘3’ e ‘6’ e o desenvolvimento da solução ‘5’.

Para o primeiro ponto, o gestor de planejamento estratégico de novos negócios comentou sobre a relevância da criação de fluxos no modelo de atendimento comercial, pontuando de que o desejável seria oferecer o poder de escolha para mudança de modelos de atendimento ao cliente antes da criação do fluxo de solicitação de abertura de contas digitais. A justificativa foi de que ao criar um fluxo de abertura de conta digital antes do lançamento do fluxo de migração entrega mais valor para uma pessoa que ainda não é cliente. O cliente até pode optar em abrir uma conta digital, porém o movimento mais correto nesse caso, seria a migração da própria conta. Esse questionamento impacta na sequência e prioridade de implementação abordada nesse capítulo.

Entretanto, esse ponto se desenvolveu na capacidade operacional que o segmento possui hoje em sua estrutura digital. A abertura de um fluxo de migração é acompanhada de uma expectativa do time de negócios de que os clientes optem pela mudança de modelo de maneira volumosa, acima do que a estrutura digital conseguiria atender sem impacto na qualidade. Essa expectativa é sustentada pelo fato de a base de clientes físicos possuir uma parcela considerável de pessoas com perfil digitalizado. Além disso, o fluxo de migração possui maior complexidade de desenvolvimento do que o fluxo de abertura de conta digital, o que corrobora com a sequência apresentada nesse trabalho de formatura. A criação do fluxo de abertura de conta digital é acompanhada da expectativa de um crescimento da base de clientes a longo prazo e um impacto menor na operação do que o fluxo de migração, de forma que a implementação esteja alinhada com a capacidade de atendimento da estrutura. Ou seja, operacionalmente, a ordem de criar o fluxo de abertura de conta digital e depois implementar o fluxo de migração faz mais sentido para o segmento, assim há mais tempo hábil para

aumentar a capacidade operacional. Por fim, o gestor colocou a necessidade de implementar o fluxo de migração de contas em ondas, para evitar uma sobrecarga da estrutura digital, caso a solicitação de mudança de modelo de atendimento tenha alta demanda. Assim, poderia fornecer essa nova solução primeiro para clientes físicos com perfil digital, absorver a demanda e depois expandir para outros conjuntos de clientes. Essa ideia é colocada como uma recomendação específica dessa solução, podendo ser melhor desenvolvida internamente nos times responsáveis pela execução desse projeto.

Para o segundo ponto, o desenvolvimento de uma ferramenta integrada para uma contextualização informacional mais rápida. O gestor de novos negócios digitais colocou a importância em que esse não seja um projeto pontual de implementação, mas que se torne um processo baseado em continuidade. Ou seja, o desenvolvimento dessa solução deve ocorrer na rotina, a fim de estar sempre atualizando a ferramenta com melhorias ao invés de colocar essa solução como uma entrega de uma nova ferramenta de gestão de informações. Esse ponto é capaz de garantir a rapidez e agilidade na evolução da ferramenta e mitigar a necessidade de um novo lançamento no futuro devido à falta de atualização, como é a situação atual. O gestor também pontuou que devido ao fato de ser uma solução com maior complexidade envolvida e com implementação a médio prazo, seu desenvolvimento pode ser acompanhado, paralelamente, com implementações menores e pontuais nas ferramentas atuais. Isso é proposto com a intenção de melhorar o nível de integração informacional enquanto o lançamento de uma nova ferramenta não ocorre.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de formatura foi desenvolvido a fim de formular uma proposta de posicionamento estratégico para o segmento Uniclass, que atende pessoas físicas de média renda, do Itaú Unibanco, um banco de varejo privado. O problema abordado se refere à necessidade de reavaliar a estratégia do segmento, em um período pós-pandemia de COVID-19, devido ao movimento de digitalização no setor bancário na última década e à mudança de comportamento de seus consumidores,

Dessa forma, para solução do problema apresentado foi elaborado uma reavaliação da estratégia do modelo de atendimento comercial do segmento e a revisão da experiência oferecida ao cliente. A situação da real da empresa permitiu a aplicação dos conhecimentos e técnicas de Estratégia e Tecnologia da Informação adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, além de conhecimentos obtidos na realização do estágio na organização pelo autor.

A modelagem de um posicionamento estratégico para o segmento exige uma pesquisa profunda sobre o cenário econômico atual no Brasil, a dinâmica do setor bancário e seus movimentos. Além disso, foi essencial desenvolver uma abordagem abrangente sobre o mercado financeiro para entender o posicionamento de outras empresas, a diversidade de propostas de valor existentes e a reação do consumidor em um contexto acelerado de implementações tecnológicas.

O levantamento de informações foi importante para a contextualização da transformação digital, do setor bancário e como se relacionam com o Itaú. Os dados existentes sobre o mercado bancário brasileiro possibilitaram a análise sobre a tendência do setor desde a implementação dos canais digitais e a reformulação dos serviços financeiros através da tecnologia. A utilização de ferramentas estratégicas viabilizou um diagnóstico mais claro sobre as oportunidades de melhoria na operação da empresa e dos espaços existentes na competição. O contato contínuo do autor com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos ao longo do semestre contribuiu para a identificação de limitações presentes no modelo de atendimento comercial e as deficiências do escopo da jornada e experiência do cliente. As entrevistas qualitativas foram úteis para levantar possíveis alternativas para atuar nas limitações identificadas.

O modelo de atendimento comercial estruturado segundo a estratégia *Phygital* é um conceito que passa a ser foco no setor bancário no contexto pós-pandêmico. A relação entre o

escopo físico e o escopo digital é cada vez mais emparelhada e, por isso, o investimento na integração completa entre os canais é fundamental para derrubar as barreiras existentes e garantir fluidez na utilização. A revisão da experiência do cliente e, consequentemente, sua jornada possui a finalidade de alterar a direção da aplicação de novas tecnologias. Enquanto o desenvolvimento operacional do banco atende as necessidades dos clientes adequando as soluções à sua capacidade operacional, a proposta apresentada se origina das necessidades para construir as soluções que vão atender os clientes.

Por fim, este trabalho contribuiu muito para a formação do autor acadêmica e profissionalmente. A possibilidade de realizar um trabalho no escopo do estágio permitiu o aprofundamento dos conhecimentos relativos ao mercado bancário no país e no seu histórico. Além disso, o autor conseguiu expandir ainda mais o conhecimento em tópicos diversos da Engenharia de Produção, desde temas tradicionais vistos nas disciplinas, como conceitos modernos adquiridos através da pesquisa.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BCB. Ranking de reclamações de Bancos e Financeiras. **Banco Central do Brasil**, 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/rankingreclamacoes>>. Acesso em: 10 novembro 2022.

BRADESCO. Bradesco Exclusive. **Banco Bradesco**, 2022. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/exclusive/index.shtm>>. Acesso em: 2 novembro 2022.

C6 BANK. C6 Bank - Nossos produtos - Pessoa física. **C6 Bank**, 2022. Disponível em: <<https://www.c6bank.com.br/nossos-produtos>>. Acesso em: 2 novembro 2022.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COOK, S.; SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, S. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. 4. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987.

DELOITTE. **Building on the digital banking momentum**. Deloitte. [S.l.], p. 24. 2021.

DRAGANOV, M. et al. The Interaction Model within Phygital Environment as an Implementation of the Open Innovation Concept. **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.**, 2021. 114.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013**. Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 68. 2013.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 48. 2017.

**FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 48. 2018.

**FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 57. 2020.

**FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 70. 2021.

**FEBRABAN. Relatório Anual 2020.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 53. 2021.

**FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022 - Volume 1: Tendências em Tecnologia.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 13. 2022.

**FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022 - Volume 2: Investimentos em Tecnologia.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 20. 2022.

**FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022 - Volume 3: Transações bancárias.** Federação Brasileira de Bancos. [S.l.], p. 24. 2022.

FIA. Net Promoter Score (NPS): o que é, como aplicar e estudos de caso. **FIA Business School**, 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/net-promoter-score-nps/#:~:text=surgiu%20o%20NPS%3F-,Como%20surgiu%20o%20NPS%3F,da%20famosa%20universidade%20norte%2Damerican>>. Acesso em: 10 novembro 2022.

FIA. Transformação Digital: O que é, Principais Causas e Impactos. **FIA Business School**, 2021. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 28 outubro 2022.

FORBES. Banco tradicional ou digital? 92% dos usuários possuem conta nos dois, aponta pesquisa. **Forbes**, 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/10/banco-tradicional-ou-digital-92-dos-brasileiros-ja-usam-os-dois-aponta-pesquisa/>>. Acesso em: 29 outubro 2022.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa:** instrumento de pesquisa e evento dialógico. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, K. C. The core competence of the corporation, May/June 1990. 79-91.

HENDERSON, B. D. **The origin of strategy**. [S.l.]: Harvard Business Review, 1989.

HICKMAN, E.; KHAROUF, H.; SEKHON, H. An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 2020. 266-288.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Internet já é acessível em 90,0% dos domicílios do país em 2021**, 2022. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34954-internet-ja-e-acessivel-em-90-0-dos-domicilios-do-pais-em-2021#:~:text=Internet%20chega%20a%2090%2C0,%25%20para%2092%2C3%25>>. Acesso em: 12 outubro 2022.

INTERBRAND. Best brands 2021. **INTERBRAND**, 2021. Disponível em: <<https://interbrand.com/best-brands/>>. Acesso em: 25 maio 2022.

ITAU. Relações com Investidores. **Itaú Unibanco**, 2022. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores>>. Acesso em: 25 maio 2022.

JONES, T.; TAYLOR, S. The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? **Journal of Services Marketing**, 2007. 36-51.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **The Harvard Business Review**, Jan.Feb. 1996. 75-85.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria de qualidade**. Belo Horizonte: Instituto AOTS do Brasil / Editora Gente, 1993.

LEHRER, C.; TRENZ, M. Omnichannel Business. **Electron Markets**, 2022. 687-699.

LEMON, K. N. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, 2009. 31-41.

MCKINSEY. **Brazil Digital Report - 1ª edição**. McKinsey & Company. [S.l.], p. 191. 2019.

MCKINSEY. Survey: Brazilian consumer sentiment during the coronavirus crisis. **McKinsey & Company**, 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/survey-brazilian-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis>>. Acesso em: 29 outubro 2022.

MCKINSEY. **What's next for digital consumers**. McKinsey & Company. [S.l.], p. 16. 2021.

MCKINSEY. **Digital resilience: Consumer survey finds ample scope for growth**. McKinsey & Company. [S.l.], p. 13. 2022.

NUBANK. Conta do Nubank. **Nubank**, 2022. Disponível em: <<https://nubank.com.br/conta/>>. Acesso em: 2 novembro 2022.

OUR WORLD IN DATA. Share of the population using the internet. **Our World in Data**, 2020. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/grapher/share-of-individuals-using-the-internet?time=2010.2020&country=South+Asia~North+America~Sub-Saharan+Africa~East+Asia+and+Pacific~Middle+East+and+North+Africa~Europe+and+Central+Asia~Latin+America+and+Caribbean~BRA>>. Acesso em: 28 outubro 2022.

PEÑA, L.; REIS, D. LeticiaLinking customer satisfaction, quality, and strategic planning. **Revista de Administração de Empresas**, 2000. 42-46.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Nova Iorque: Free Press, 1985.

REICHHOLD, F. F. **The One Number You Need to Grow**. [S.l.]: Harvard Business Review, 2003.

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

SANTANDER. Santander Van Gogh. **Santander**, 2022. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/conta-corrente-pessoa-fisica/santander-van-gogh>>. Acesso em: 2 novembro 2022.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-channel Retailing. **Journal of Retailing**, 2015. 175-185.

## APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Roteiro da entrevista
<b>Introdução</b>
<p><i>Essa entrevista será essencial para esclarecer a visão interna da organização em relação ao seu posicionamento estratégico e o movimento dos concorrentes no setor bancário, além de entender os desafios existentes para manutenção da competitividade.</i></p> <p><i>Obrigado, mais uma vez, pela oportunidade dessa entrevista e colaborar com o desenvolvimento do projeto.</i></p> <p><i>Todos as informações compartilhadas serão tratadas e armazenadas de forma sigilosa, respeitando princípios de ética e segurança de dados. Vale reforçar que a entrevista está protegida através de um termo de confidencialidade e as informações consideradas sensíveis não serão divulgadas. Caso sinta necessidade, sua participação será descrita com um nome fictício. Para facilitar as interações, você se importaria se a entrevista fosse gravada? A transcrição do áudio pode ser compartilhada ao final da conversa.</i></p>
<b>Conversa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Nos últimos anos, o setor bancário brasileiro passou por uma transformação digital. Como o segmento Uniclass se posicionou nesse contexto?</i></li> <li>2. <i>Como a digitalização bancária afetou o modelo de atendimento oferecido pelo banco?</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>O que um cliente Uniclass pode notar de diferente entre o serviço oferecido há 5 anos atrás e o serviço oferecido hoje?</i></li> <li>b. <i>Como a proposta multicanal agregou valor ao segmento?</i></li> </ol> </li> <li>3. <i>Quais são os principais concorrentes para o segmento? Por quê?</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Como os concorrentes se posicionaram em relação à digitalização bancária?</i></li> <li>b. <i>Como é o modelo de atendimento oferecido pela concorrência?</i></li> </ol> </li> </ol>

- c. *Como o benchmarking pode favorecer o Uniclass?*
4. *Como o Itaú se relaciona com o surgimento de bancos digitais e fintechs?*
- a. *Os bancos digitais estão aumentando significativamente suas bases de clientes, esse crescimento ameaça o segmento Uniclass?*
  - b. *Como enfrentar o crescimento desses novos competidores?*
5. *Quais os grandes desafios existentes hoje no segmento?*
- a. *Qual a expectativa do cliente Uniclass?*
  - b. *Ele enfrenta limitações? Qual nível de autonomia possui?*
  - c. *Há oportunidades de melhoria no modelo atual?*
6. *Qual o posicionamento estratégico para que o segmento continue atrativo/competitivo?*
- a. *Na sua opinião, qual deve ser o direcionamento de médio/longo prazo para o Uniclass?*
  - b. *Uma experiência phygital é capaz de diferenciar o segmento dos demais serviços existentes no mercado?*

### **Fechamento**

*Gostaria de agradecer a sua participação no projeto através da entrevista e do compartilhamento de ideias e visões. Essa entrevista será fundamental para guiar a análise do trabalho de formatura, além de ajudar com a construção de uma proposta de solução. A transcrição do áudio será enviada para você nos próximos dias.*