

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ESTUDO DE CASO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL  
DO MODELO DE NEGÓCIOS DE UM BANCO  
PÚBLICO DE ABRANGÊNCIA NACIONAL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**HUGO DA SILVA SAMPAIO MELO**

Rio de Janeiro - 2018

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**HUGO DA SILVA SAMPAIO MELO**

**ESTUDO DE CASO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO MODELO DE  
NEGÓCIOS DE UM BANCO PÚBLICO DE ABRANGÊNCIA NACIONAL**

**RIO DE JANEIRO**

**2018**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**HUGO DA SILVA SAMPAIO MELO**

**ESTUDO DE CASO: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO MODELO DE  
NEGÓCIOS DE UM BANCO PÚBLICO DE ABRANGÊNCIA NACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Executivo Profissional, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr Istvan Kasznar

**RIO DE JANEIRO**

**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Melo, Hugo da Silva Sampaio

Estudo de caso da transformação digital do modelo de negócios de um Banco público de abrangência nacional / Hugo da Silva Sampaio Melo. – 2018.

125 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Istvan Karoly Kasznar.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Bancos - Inovações tecnológicas  
3. Planejamento empresarial. I. Kasznar, Istvan Karoly. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.401

HUGO DA SILVA SAMPAIO MELO

**"ESTUDO DE CASO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE UM BANCO PÚBLICO DE  
ABRANGÊNCIA NACIONAL".**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 13/11/2018

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



Istvan Karoly Kaszhar  
Orientador(a)



José Mauro Gonçalves Nunes  
Membro Interno



Celso Funcia Lemme  
Membro Externo

## AGRADECIMENTOS

Resumir em poucas palavras o quanto preciso agradecer à esta jornada que se iniciou muito antes de primeiro de fevereiro de 2017 é um belo desafio. A dissertação foi se construindo ao longo do curso, alimentada pela minha paixão pelo conhecimento e vontade de abordar assuntos relevantes à sociedade. Os negócios digitais têm se qualificado cada vez mais como rentáveis e sustentáveis, mudando a dinâmica das organizações e as relações sociais em todo o mundo.

Começo agradecendo minha família. Imprescindível dizer o quanto foram fundamentais no apoio a este projeto. Sem vocês eu certamente não teria a oportunidade de escrever este texto. E eu estou falando de *cada um de vocês* que me apoiou ao longo destes anos, seja com uma simples ligação ou mensagem de incentivo. Talvez não tenham ideia do quanto foi importante. Obrigado! Sobre as dificuldades que passei, certas coisas não precisam ser ditas. Prefiro manter entre mim e Deus. Minha noiva Mariana, que já é parte da família, obrigado pelo apoio diário e companhia fiel durante esta caminhada. Você sabe bem o quanto chegar aqui é recompensador para mim. Não esquecerei os obstáculos que superamos juntos. Amo vocês.

Academicamente eu não poderia ter melhor companhia do que de toda a organização Ebapeana e da Fundação Getúlio Vargas. Amo minha profissão e vejo esta mesma paixão refletida no empenho com que vocês buscam nos proporcionar a melhor experiência intelectual possível. Saio deste mestrado muito mais rico do que entrei, com a certeza que não enxergarei o mundo da mesma maneira. Muito obrigado! Em especial ao meu orientador Istvan Kasznar que com sua maestria, experiência inestimável e companhia sempre agradável deu direcionamentos valiosíssimos à minha formação. Reconhecimento especial também ao notável professor José Mauro Nunes. Um *outlier* que trouxe ensinamentos essenciais para este trabalho, para minha carreira e vida.

Talvez você esteja lendo isso e pense que eu posso ter esquecido de agradecê-lo. Amigos, colegas de trabalho, amigos que conheci no trabalho, companheiros das diversas turmas do mestrado, staff da FGV, pessoas que apoiaram e incentivaram minha pesquisa e estudos, que me receberam para conversar sobre o projeto, que torceram, que criticaram, que estiveram perto e que estiveram longe. De Belém ao Rio de Janeiro são 3.017 quilômetros. Uma boa distância que dá certa dimensão da jornada. Vocês nunca serão esquecidos. Obrigado!

## RESUMO

**Objetivo** - Este estudo visa relatar os fatos que apontam para uma transformação digital que está ocorrendo no modelo de negócios de um banco público brasileiro de abrangência nacional.

**Metodologia** - A metodologia utilizada é de um estudo de caso que investigou um fenômeno contemporâneo, sobre o qual o pesquisador tem pouco controle dos eventos que ocorreram. Os eventos relatados foram pesquisados em documentos públicos. Houve também a realização de entrevistas para triangular os dados coletados.

**Resultados** – Foi identificado que está ocorrendo uma grande transformação digital no modelo de negócios deste banco para se integrar à um amplo ecossistema digital que está mudando a dinâmica de diversos setores, inclusive o financeiro, tornando-se numa empresa que seja um destino cobiçado pelo cliente para realização de negócios.

**Limitações** – O estudo limita-se a abordar aqueles que foram considerados como os principais fatos investigados e que demonstraram esta mudança no modelo de negócio estudado, pois trata-se de uma organização de grande porte e esgotar o tema com todos os fatos seria impossível apenas com dados publicamente disponibilizados.

**Aplicabilidade do trabalho** – O trabalho visa demonstrar princípios que norteiam a transformação digital de um negócio e aponta-los no caso em questão para que outras organizações possam ter mais efetividade nas decisões envolvendo estratégias digitais.

**Contribuições para a sociedade** – As estratégias digitais bem implementadas somadas a um modelo de negócio adequado demonstraram-se criadoras de valor para os consumidores, trazendo mais benefícios aos mesmos, o que reforça a importância de disseminar as boas práticas empreendidas pelas organizações.

**Originalidade** – Este trabalho é o primeiro a abordar este aspecto estratégico numa organização brasileira deste tipo, setor e porte, até o momento, pelo que foi pesquisado pelo autor.

**Palavras chave:** Digital; Banco; Modelo de Negócio; Público.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado/Artigo original

## ABSTRACT

**Purpose** – This study aims to report the facts that point to a digital transformation that is occurring in the business model of a Brazilian public bank of national scope.

**Design/Methodology** – The methodology used is a case study that investigated a contemporary phenomenon, about which the researcher has little control of the events that occurred. The reported events were searched in public documents. There were also interviews to triangulate the collected data.

**Findings** – It has been identified that a major digital transformation is taking place in this bank's business model to integrate with a broad digital ecosystem that is changing the dynamics of several sectors, including the financial sector, becoming a company that is a destination coveted by the client to carry out of business.

**Research limitations** – The study is limited to addressing those that were considered as the main facts investigated and that demonstrated this change in the business model studied, because it is a large organization and exhausting the subject with all the facts would be impossible only with data publicly available.

**Practical implications** – The paper aims to demonstrate principles that guide the digital transformation of a business and point them in the case in question so that other organizations pose more effectiveness in the decisions involving digital strategies.

**Social implications** – Well-implemented digital strategies coupled with an appropriate business model have been shown to create value for consumers by bringing more benefits to them, which reinforces the importance of disseminating good practices undertaken by organizations.

**Originality** – This work is the first to address this strategic aspect in a Brazilian organization of this type, sector and size, so far, so it was researched by the author.

**Keywords:** Digital; Bank; Business model; Public

**Paper category:** Master's thesis / Research paper



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
3.	METODOLOGIA .....	70
4.	RELATO DO CASO .....	73
5.	ANÁLISE DO CASO .....	95
6.	CONCLUSÕES .....	112
	REFERÊNCIAS .....	118

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso trata de um banco público que tem mais de 50% do seu capital pertencente ao governo brasileiro, é um dos principais *players* do mercado brasileiro em vários quesitos, como por exemplo ativos totais, e tem mais de 200 anos de história. A indústria na qual está inserido está passando por uma grande transformação com os consumidores cada vez mais exigentes na prestação dos serviços e as estratégias digitais proporcionando maior competitividade a empresas menores. Neste sentido, diversas *fintechs* estão surgindo para oferecer valor em variados serviços dentro do ramo, dentre eles gestão financeira, seguros, investimentos, pagamentos e criptomoedas, fazendo com que a rentabilidade do setor caísse.

Os clientes estão deixando de ser um mercado de massa e passam a interagir como uma rede dinâmica. As comunicações de marketing não são mais encaradas como uma mera transmissão de informações em mão única das empresas para os consumidores e passam a ocorrer em mão dupla com a empresa emitindo mensagens e os consumidores dando *feedback*, muita das vezes em tempo real. Desta forma muitos clientes passaram a ser os principais influenciadores nas decisões de compra e o marketing tem sido trabalhado para inspirar a compra, lealdade e defesa das marcas, gerando um fluxo de valor recíproco e uma relação mais transparente e igualitária. As economias de escala, nas quais se procurava produzir o máximo possível para ter o menor custo e chegar ao maior número de pessoas está perdendo força. A escala do valor tem sido criada a partir dos clientes, fazendo com que empresas pequenas tomem grandes proporções num curto espaço de tempo, como no caso de Uber e Airbnb.

A competição neste setor conta, inclusive, com a entrada de empresas que eram originalmente de outros ramos e passaram a atuar na área financeira, dentre elas empresas da área de telecomunicações. Parceiros de negócios de longa data que passaram a ser também rivais, sendo mais uma evidência do rompimento com a lógica deste mercado, no qual poucos concorrentes dominavam a categoria. A entrada de outras empresas num setor diferente daquele que trabalhava originalmente foi facilitada pela quantidade de dados que estão disponíveis para análise e aprendizado em novos mercados. Os dados não estão mais caracterizados como em outrora por serem dispendiosos para serem gerados, armazenados e gerenciados. De maneira oposta, os dados são gerados continuamente e em todos os lugares e

o novo desafio é transformar tal quantidade de dados, muitos deles não estruturados, em informações valiosas e conectá-los entre os mais variados departamentos das organizações.

Não há mais espaço nas empresas para tomada de decisões baseadas em intuição e autoridade. O teste das ideias deixou de ser caro, lento e de difícil execução, principalmente com o desenvolvimento e proliferação de metodologias ágeis de trabalho como o *design thinking* e *scrum*. Consequentemente, estas decisões são tomadas com base em testes e validações e estes experimentos são contínuos e conduzidos por diversos setores e colaboradores das organizações. O desafio da inovação não é necessariamente criar uma nova tecnologia revolucionária, mas resolver os problemas certos para os clientes, com os fracassos se tornando em fontes vanguardistas e baratas para o aprendizado. O foco não é mais ter um produto acabado para lançamento no mercado, pois isto pode gerar a perda do *timing* do negócio. Os produtos passam a ser criados como protótipos de viabilidade mínima e após seu lançamento passam por reiterados aprimoramentos para que se desenvolvam baseados em *feedback* em tempo real, sem o constante medo de evitar o fracasso a todo custo.

Muitas empresas tradicionais deixaram que seu sucesso as tornassem complacentes. Achavam que a proposta de valor poderia continuar a ser ditadas por elas, com base em seus interesses e benefícios próprios. Porém novos grupos demonstraram que descobrir uma grande oportunidade de criar valor para o cliente pode desestruturar mercados e que estas propostas de valor seguem mudando, sendo concebidas a partir da constante evolução das necessidades dos clientes. Para manter-se à frente da disrupção, é necessário evoluir antes que seja necessário. Um certo tipo de paranoia passa a ser vantajosa para a sobrevivência. Tudo isto faz parte da transformação digital que está ocorrendo em diversos mercados no mundo inteiro.

É importante que as empresas percebam que a inovação nos seus modelos de negócio passa por analisar quatro macro aspectos destas que são a proposta de valor, o mecanismo de lucro, a cadeia de valor e os principais clientes alvos que fazem parte do segmento atendido. Ao realizar estas inovações, dois grandes riscos se tornam fardos que devem ser minimizados que são a falta de informações completas para se tomar decisões e o desalinhamento de interesses entre os diversos elementos da cadeia de geração de valor para o cliente e para empresa.

O porte das empresas por si só perdeu relevância quanto ao seu grau de competitividade. A conectividade diminuiu os custos de interação, aumentando a concorrência entre elas. Muitos negócios estavam ancorados no *showrooming* dos seus produtos e serviços, mas estes passam a ser complementados por estratégias de *webrooming*. O banco aqui analisado tem sido bastante transformado neste aspecto. O mercado em tempo real está crescendo exponencialmente, com os celulares se mostrando como um dos principais aliados. Sendo assim, os clientes esperam que o valor criado pelas empresas possa ser disponibilizado de maneira presencial, mas também on line da maneira mais rápida e conveniente possível, com uma curadoria adequada para gerar confiança nestas interações.

Estas mudanças não estão atreladas à tecnologia em si, mas a um novo posicionamento estratégico. O executivo chefe da área digital passa a reimaginar o *core business* da empresa. Diante disso e para atender estas expectativas do mercado, o banco em análise está passando por uma forte transição para um modelo *omnichannel*, mapeando e otimizando a experiência do cliente, melhorando seu caminho de compra e diminuindo custos de transação para a empresa. Este banco teve resultados positivos em seus lucros nos últimos anos, porém não esperou por uma crise para repensar a entrega de valor pela companhia, mudando, principalmente, sua cadeia de valor e estrutura de custos e de geração de receita.

A companhia em análise repensou seu modelo de negócios para tirar proveito das tecnologias disponíveis atualmente, pois estas novas tecnologias poderiam impulsionar o negócio, mas é na sua aplicação que reside a verdadeira revolução dentro da empresa. Pensar fora da lógica que era dominante e romper com seu antigo modelo de negócios foi um desafio, especialmente num banco com uma estrutura tão colossal. Importante ressaltar ainda que se trata de uma empresa que tem a maioria do seu capital nas mãos do governo brasileiro e o setor público no Brasil não tem como características marcantes a agilidade e inovação. Trata-se também de uma empresa com uma história bastante antiga, uma cultura que está passando por esta ampla transformação, além de uma grande quantidade de funcionários que estão se adaptando a este novo modelo e realidade de mercado. Não obstante, esta empresa tem altos padrões de governança com excelência notória dentro do mercado e a partir de iniciativas que despontaram de diversos escalões da organização, estas mudanças foram tomando forma, implementadas e estão sendo mantidas para gerar novas oportunidades de negócios.

Devido desta vasta transformação no modelo de negócios, não foi fácil conduzir esta pesquisa, especialmente diante da grande escala das mudanças que se buscou sintetizar com

dados públicos que não comprometessem o segredo de indústria da organização. Os funcionários envolvidos nestes projetos que foram procurados para entrevistas têm agendas muito ocupadas e foi difícil conseguir conciliar com as entrevistas para a pesquisa. Porém diversos destes abriram mão de compromissos para receber o pesquisador e contribuir com informações valiosas para validar os dados coletados. Esta dificuldade de acesso foi superada pela boa vontade, coleguismo e entendimento do propósito maior e importância da pesquisa para registro acadêmico dos fatos ocorridos.

A área de negócios digitais deste banco articulou diversas das soluções que serão apresentadas e o laboratório de inovação deste banco, que está vinculado a esta diretoria, cuidou da experimentação de quase que todas as ideias sugeridas por executivos e funcionários, dos mais diversos escalões da empresa, como novas propostas de geração de valor. Daí a importância das entrevistas terem sido realizadas com os membros desta equipe, o que ensejou, inclusive, em uma visita aos seus escritórios em Brasília. Devido a confidencialidade e sensibilidade das informações coletadas, as entrevistas não serão transcritas nem publicadas neste trabalho, mas estas corroboraram as informações públicas coletadas e apresentadas. Foi entrevistado um executivo do alto escalão da empresa e diversos colaboradores de sua equipe em seus respectivos locais de trabalho. Nem todos puderam participar das entrevistas, mas foram solidários com o objetivo proposto. Esta equipe foi formada no final de 2016 e já apresenta resultados importantes para a companhia pesquisada. Sua perenidade parece ser tão importante quanto a sobrevivência da empresa.

O objetivo desta empresa parece estar além de uma transformação digital no modelo de negócios, consolidando dia a dia sua estratégia *omnichannel*. A mesma demonstra saber a importância de fazer parte de um ecossistema maior numa rede complexa de organizações e dos resultados positivos de inserir-se positivamente neste contexto. Esta é uma maneira desafiadora de dar continuidade a sua transformação digital, transformando-se num destino desejado pelos clientes e proporcionando a eles uma experiência de excelência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

É evidente o quanto as plataformas digitais têm influenciado o desenvolvimento de vários negócios contemporâneos. Uber e Airbnb são dois grandes exemplos disto. Segundo Parker et al. (2016) as plataformas estão “desestruturando grandes empresas, derrubando mercados e alterando carreiras” e também “impulsionando startups tanto para dominar setores tradicionais quanto para explorar novas atividades.”

Estas empresas contam com cada vez menos funcionários que as indústrias tradicionais de seus setores e têm transformado o crescimento e a concorrência, além de atrair tanto produtores quanto consumidores para o ambiente da plataforma. De acordo com os autores:

A transformação econômica conduzida pelas plataformas traz enormes benefícios para a sociedade como um todo e para as empresas e outras organizações que criam riqueza, produzem crescimento e atendem às necessidades do ser humano” (Parker, et al. 2016, p. 18).

As plataformas usam a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos gerando troca de valor entre estes. Sendo assim, para dar mais concretude a discussão, faz-se importante conceituar plataforma como:

Uma empresa que viabiliza interações que criam valor entre produtores e consumidores externos. A plataforma oferece uma infraestrutura para tais interações e estabelece condições de funcionamento para elas. O propósito primordial da plataforma é consumir o contato entre usuários e facilitar a troca de bens, serviços ou "moedas sociais": propiciando assim a criação de valor para todos os participantes. (Parker, et al., 2016, p. 23)

As barreiras de tempo e espaço têm sido cada vez mais desafiadas pelas plataformas que geram conexões cada vez mais fáceis, precisas e rápidas.

Geralmente o valor é criado de uma maneira tradicional chamada de pipeline. Significa dizer que a empresa cria valor para o cliente num sentido unidirecional, tendo consumidores de um lado e produtores do outro. (Parker, et al. 2016) A empresa concebe o produto, fabrica e busca-se um consumidor que o comprará. Esta estrutura de valor está migrando para um novo modelo de plataforma. Segundo Parker, “essa mudança implica transformar a configuração simples do pipeline em um sistema complexo, em que produtores, consumidores e a própria plataforma estabelecem entre si um conjunto variável de relações”. Tem-se um conjunto ampliado de interações que utilizam os recursos da plataforma, criando mais valor entre si, valor este que pode ser criado, modificado, trocado e consumido de várias maneiras através da plataforma.

As plataformas têm trazidos modificações profundas em vários negócios. Segundo Parker, “as plataformas superam os pipelines por se expandirem com mais eficiência, ao eliminar gatekeepers”. Estes, têm a função de filtrar o valor produzido e geralmente são ineficientes. As empresas que os mantêm, têm perdido espaço para as novas organizações de plataforma. Assim, as “manifestações do mercado fornecidas de maneira automática pela comunidade” têm sido mais eficientes que os gatekeepers e também dão mais liberdade para escolha de produtos que atendam melhor as necessidades dos consumidores. (Parker, et al. 2016)

O fornecimento dos produtos e serviços também é bastante modificado pelos mercados em plataforma e, segundo Parker, “capacidades ociosas são descobertas, e a comunidade, que antes costumava apenas demandar, passa a contribuir como fornecedora”. Os negócios mudam do modelo *just-in-time* para o modelo *not-even-mine* (2016). A intermediação da plataforma permite a utilização da capacidade ociosa, um dos fundamentos da economia compartilhada.

Neste novo modelo os custos de verificação do crédito e confiabilidade de cada participante da comunidade são mitigados pela plataforma. Contratos-padrão de segurança e sistemas de reputação ajudam a aumentar a confiança nas relações e novos fornecedores passam a surgir. Estes sistemas de reputação são baseados em feedback dos usuários que fortalecem a comunidade quanto a qualidade dos serviços prestados, dando mais eficiência às interações subsequentes. O foco da criação de valor das empresas deixa de ser aquilo que os gatekeepers escolhem a passa a ser o que a comunidade de usuários cria, “complementando ou substituindo aquelas áreas que existem no contexto de uma organização convencional”, chamado pelo autor de Inversão da empresa. (Parker, et al. 2016)

As mensagens de marketing têm sido cada vez mais disseminadas pelos consumidores e termos como “viralização” e “influência social” crescem e estão presentes nas formulações das estratégias organizacionais. A área de TI tem recebido cada vez mais destaque saindo da retaguarda para linha de frente do negócio, com experimentos envolvendo mídias sociais e big data. A área financeira procura geração de valor para os stakeholders e analisa as interações que ocorrem fora da empresa, e não mais focada no valor para acionistas e fluxos de caixa descontados. A gestão de operações mudou para conduzir com harmonia recursos externos, além dos internos, gerando complementariedade entre eles. A inovação saiu dos laboratórios e conta com a colaboração em massa e compartilhamento de ideias.

Estas mudanças dos paradigmas das empresas que passam a adotar “plataformas de negócios enfatizam mais a governança do ecossistema e a persuasão de parceiros externos do que a otimização de produtos e o controle de empregados internos”. (Parker, et al. 2016)

Reconhecer a importância das plataformas, estudá-las e traçar a melhor estratégia para implementá-las nas empresas, passou a ser questão de grande importância para os líderes dos mais variados segmentos. O efeito de rede é outro fator crucial para o aumento de valor dos empreendimentos que utilizam este modelo. Segundo o autor, estes efeitos se referem “ao impacto exercido pela comunidade de usuários de uma plataforma sobre o valor criado para cada um deles individualmente”. Sendo assim, quanto maior a rede de utilização da plataforma, mais ela cria valor para os usuários, fornecedores e a empresa em si. Tomemos como exemplo o Uber que aumentando seu número de motoristas, aumenta a cobertura de uma região, diminuindo o preço e gerando serviços acessíveis aos usuários que compartilham a experiência com outros usuários, os tornando mais propensos a utilizar o serviço e que diminui o tempo ocioso dos motoristas, num efeito cascata. O autor traz ainda que estes efeitos de rede podem ser positivos ou negativos:

Os efeitos de rede positivos referem-se capacidade de uma plataforma grande e bem gerenciada de produzir valor significativo para cada um de seus usuários. Os efeitos de rede negativos referem-se possibilidade de o crescimento quantitativo da comunidade de uma plataforma mal gerenciada resultar em redução do valor ofertado para cada usuário. (Parker, et al. 2016)

Os efeitos de rede são impulsionados por inovações tecnológicas e representam uma economia de escala pelo lado da demanda, sendo um novo fenômeno econômico. Era muito comum encontrarmos economias de escala pelo lado da oferta, com a eficiência reduzindo o custo conforme o volume de produção aumentava, até que este processo geralmente sofria alguma influência governamental ou mudança tecnológica. Nos últimos anos, as plataformas têm proporcionado este novo fenômeno que, segundo o autor, estas novas economias de escala são da seguinte maneira caracterizadas:

Essas novas economias de escala tiram proveito dos avanços tecnológicos que afetam a outra metade da equação do lucro em atividades produtivas: o lado da demanda. Medidas como a disseminação das redes sociais, o aumento da demanda agregada, o desenvolvimento de aplicativos e outros fenômenos que criam mais valor para os usuários são fatores que impulsionam as economias de escala do lado da demanda. Elas podem proporcionar à empresa líder de um mercado de plataformas um efeito de rede extremamente vantajoso, difícil de ser alcançado pelos concorrentes. (Parker, et al. 2016)



As economias de escala do lado da oferta continuam importantes, porém os efeitos de rede positivos tornaram-se os principais impulsionadores do valor econômico no mundo atual. Quanto maior o número de consumidores, mais estes recomendam o serviço a outros consumidores que também almejam fazer parte da rede. Estes efeitos chamam-se de crescimento convexo ou não linear.

Há também os efeitos de dois lados da rede. Numa empresa de telefonia, quanto maior o número de usuários que fazem parte desta e recomendam o uso de seus serviços, maior o número de outros consumidores que também gostarão de fazer parte desta rede. Porém no efeito de dois lados da rede, a dinâmica é mais parecida com o que ocorre nos serviços do Uber que a maior utilização da plataforma estimula consumidores e fornecedores do serviço, os motoristas, a uma maior aderência, buscando menor tempo ocioso e maior geração de valor para os usuários, baseados em feedbacks positivos na experiência do serviço.

Estes efeitos de rede dos dois lados são tão importantes que muitas das vezes as empresas geram fortes incentivos de um lado para que o outro também acompanhe e a geração de valor do incentivo como um todo supere os custos desta operação. Os efeitos de preço e marca são diferentes do efeito aqui discutido. Preço foi uma ferramenta muito utilizada para adquirir market share no período anterior durante o boom dos negócios ponto.com e muitas empresas gastaram altas quantias nesta estratégia. Esta fórmula é muito eficaz para atrair clientes temporariamente, pois uma vez que o preço volta ao patamar normal o efeito de atração dos clientes perde força. Já o efeito da marca tem efeito mais duradouro, uma vez que os consumidores associem a marca à qualidade, porém também podem ter efeito passageiro e o custo para manter o valor da marca é alto. Certamente ambos têm seu valor na estratégia de um negócio, mas não têm o potencial de criar o círculo virtuoso dos efeitos de rede, fenômeno este, denominado por Parker et al. de *retenção* (2016).

A viralização é uma ferramenta que induz o crescimento e confundida com os efeitos de rede. A mesma é definida pelo autor como a “tendência de uma ideia ou marca ser propagada rápida e amplamente de um usuário da internet para outro”. Mas diferente deste, os efeitos de rede, além de atrair, retém a pessoa. A viralização instiga um usuário a filiar-se a uma plataforma. Já o efeito de rede trata do aumento de valor entre os usuários.

Os efeitos de rede dependem do tamanho da rede. Segundo Parker, “plataformas eficientes têm condições de se expandir em tamanho de modo rápido e fácil, assim escalando o valor resultante dos efeitos de rede”. A adesão descomplicada a estas plataformas viabiliza o crescimento orgânico delas, quase sem limites. Esta adesão descomplicada é definida como “a

possibilidade de se ligar a uma plataforma com rapidez e facilidade, começando logo a participar da criação de valor viabilizada por ela”. Este crescimento em escala exige que ambos os lados do mercado aumentem proporcionalmente. Há plataformas que permitem ao usuário tornar-se fornecedor do serviço e vice-versa, facilitando o crescimento da rede. Chamamos de troca de lado. Resumidamente, o modelo de negócio escalável, a adesão descomplicada e a troca de lado ajudam os efeitos de rede.

Por outro, lado os efeitos de rede também podem ser negativos para uma plataforma, afastando seus participantes. Entre estes efeitos negativos, podemos citar a dificuldade em encontrar um bom pareamento entre usuários ou produtores e consumidores. Afim de evitar que isto ocorra, a plataforma deve ter mecanismos eficientes de curadoria. Segundo o autor a curadoria é o “processo pelo qual uma plataforma filtra, controla e limita o acesso dos usuários da plataforma, as atividades de que participam e suas conexões com outros participantes da comunidade” (Parker, 2016). Desta forma, busca-se uma situação de ganha-ganha para os participantes envolvidos. Há outro conceito importante que é o efeito de rede orientado por dados, segundo este, quanto maior a base de dados disponível, ou seja, quanto maior a rede, levando em conta a utilização diligente de ferramentas adequadas, melhor pode se tornar a curadoria. O ciclo de feedbacks negativos sem a devida atenção do curador pode levar inclusive a dissolução da plataforma. Segundo o autor, “toda plataforma de sucesso encara o problema de combinar conteúdo e conexões em escala”. (Parker, et al. 2016)

Os efeitos de rede podem ser diretos ou indiretos. Os efeitos diretos ocorrem quando consumidores exercem impacto sobre consumidores ou quando produtores exercem impactos sobre produtores. Os efeitos indiretos ocorrem quando consumidores exercem impacto sobre produtores e vice-versa. Estes efeitos podem ser ainda positivos ou negativos. Os efeitos serão positivos quando houver aumento no número de usuários de um determinado grupo, consumidores ou produtores, ou negativo quando da redução dos mesmos.

Os efeitos de rede têm aumentado substancialmente o valor de mercado das empresas que utilizam plataformas digitais. As comunidades que estas plataformas participam têm gerado retornos financeiros substanciais. O Instagram foi vendido por US\$ 1 bilhão e tinha apenas 13 funcionários. O WhatsApp vendido por US\$ 19 bilhões e contava com cinquenta colaboradores. Não é o tamanho da estrutura que tem feito a diferença nestas negociações, mas o tamanho da comunidade em torno destes empreendimentos que gera efeitos de rede exponenciais. As plataformas de negócios são classificadas como empresas orquestradoras de redes, pois “desenvolvem comunidades em que pessoas e empresas criam

valor juntas”, sendo estas consideradas as que criam valor com mais eficiência. (Parker, et al. 2016)

Os ecossistemas de usuários são vantagens competitivas neste modelo de negócios e a curadoria apropriada das interações é um dos diferenciais para o correto pareamento entre consumidores e produtores. Nas organizações com efeitos de rede, o foco precisa estar no ambiente externo, numa terminologia utilizada pelo autor de inverter a empresa. A inversão ocorre devido a mudança de paradigma, pois grande parte dos negócios tradicionais buscavam estratégias e recursos internos como principais diferenciais em relação a seus concorrentes, sendo assim:

A gestão de externalidades torna-se uma habilidade essencial da liderança. O crescimento não provém da integração horizontal e da integração vertical, mas, sim, da integração funcional e da orquestração de redes. O foco em processos como finanças e contabilidade desvia-se dos fluxos de caixa e dos ativos que podemos ter para as comunidades e os ativos que conseguirmos influenciar. (Parker, et al. 2016)

A plataforma visa criar um ambiente em que produtores e consumidores possam entrar em contato. Este conceito é bastante comum e diversos estabelecimentos podem se encaixar no modelo. Com o advento da tecnologia é que as plataformas tomam uma outra dimensão aumentando a velocidade, alcance, conveniência e eficiência nos negócios, transformando diversos setores tradicionais e gerando múltiplas oportunidades. A revolução trazida pela web também teve grande impacto nos negócios tradicionais, afetando primeiramente os pipelines ineficientes que foram destruídos por pipelines mais eficientes que apresentavam sistemas online para distribuição de bens e serviços com baixos custos marginais de distribuição, proporcionando a busca de novos mercados. Um bom exemplo desta primeira etapa é o que ocorreu com os jornais impressos que foram altamente impactados pelos portais online de notícias.

No segundo e atual estágio desta ruptura, o modelo das plataformas está devorando os pipelines. Nesta nova etapa, a internet não viabiliza uma atuação diferenciada apenas no sistema de distribuição de um negócio pipeline. Há uma redefinição nos limites organizacionais devido a criação de valor a partir do ecossistema externo. Segundo o autor, nesta nova etapa verificamos o seguinte a respeito das plataformas:

Elas também operam como infraestrutura de criação e como mecanismo de coordenação e desenvolvem essa nova capacidade para criar modelos de negócio novos. Além disso, os ambientes físico e digital estão convergindo rapidamente, o que possibilita que a internet conecte e coordene objetos no mundo real. (Parker, et al. 2016)

Neste novo estágio de ruptura, há uma maior economia marginal em termos de produção e distribuição. Além disso, os efeitos de rede positivos tornam o crescimento muito mais veloz, fazendo com que o aumento da produção aumente também o consumo e vice-versa, conforme já abordado anteriormente. Os ecossistemas que as plataformas têm acesso oferecem muito mais recursos que os pipelines tradicionais estão acostumados a acessar, sendo assim, as plataformas conseguem criar muito mais valor aos seus consumidores e produtores.

Com a diminuição de barreiras aos usuários para acesso aos produtos e serviços, tanto para produtores quanto para consumidores, as plataformas reconfiguram sua criação de valor, trazendo novos benefícios para as partes que não haviam sido concebidos anteriormente. Além disso, permitem acesso a novos mercados e ecossistemas. O autor traz como exemplos a Wikipedia e o Youtube que diminuíram barreiras para produção de conteúdo para aumentar o poder de suas plataformas, permitindo que usuários colaborassem com informações de diversos assuntos e os consumidores os tivessem como referência para uma ampla gama de tópicos, utilizando a curadoria para dar confiabilidade e qualidade àquilo que está sendo exposto. A utilização de novos equipamentos mais modernos como câmeras e smartphones também contribuíram em larga escala para uma maior utilização das plataformas, gerando oportunidades tanto para as empresas que fabricam e aprimoram estes novos equipamentos quanto para as plataformas, em si, gerando acesso rápido e fácil a estas.

O comportamento do consumidor também passa por uma grande transformação com as plataformas gerando novas oportunidades e hábitos para estes que antes não eram possíveis, mas que têm se popularizado. Este novo consumo do valor criado também configura ameaça aos modelos pipeline, conforme o exemplo abaixo trazido pelo autor:

Viajamos dentro do carro de um desconhecido (Lyft, Sidecar, Uber), o hospedamos em um quarto vago na nossa casa (Airbnb), deixamos nosso cachorro a seus cuidados (DogVacay, Rover) e comemos em sua sala de jantar (Feastly). Permitimos que ele alugue nosso carro (RelayRides, Getaround), nosso barco (Boataround), nossa casa (HomeAway) e nossos equipamentos elétricos (Zilok). Confiamos a gente completamente estranha nossas experiências pessoais — e nossa própria vida. Nesse processo, estamos adentrando uma nova era de intimidade propiciada pela internet (Tanz, 2014).

Estes novos hábitos dependem da curadoria para perpetuação. Um dos fatores que gera confiança entre os usuários da comunidade é a percepção de qualidade e de confiança que pode haver nos serviços e produtos comercializados. Inicialmente, os pipelines tradicionais tinham este argumento ao seu favor e plataformas como o Youtube tinham uma reputação pobre, pois havia um mar de conteúdo que não tinha aderência aos interesses dos

usuários. A quantidade fez com que a qualidade não acompanhasse o mesmo ritmo. Com a curadoria, esta situação mudou. Atualmente, durante a navegação em sites como este, o usuário não apenas tem acesso a um bom conteúdo no interesse principal pesquisado, como já conta com diversas sugestões de conteúdo de qualidade relacionados, enfatizando aqui o conceito de pareamento de comportamento desejáveis que é muito importante para a perpetuidade da plataforma. Estes princípios permitem a uma startup concorrer com grandes pipelines, gerando rápido crescimento como poucas vezes se testemunhou em outros negócios.

Não basta ter uma curadoria que funcione inicialmente, mas também é necessário que esta acompanhe o crescimento das plataformas, coletando melhores informações de seus usuários e aperfeiçoando seus algoritmos de pareamento, gerando uma automatização cada vez maior, baseada em ciclos de feedback que permitem o crescimento em escala, que só é possível em estágios tecnológicos similares aos que temos atualmente, surgindo, assim, novas modalidades de atividade empresarial.

O autor também traz três grandes impactos gerados pelo novo modelo de negócios da plataforma: A dissociação entre ativos e valor, a reintermediação e a agregação do mercado. Os ativos, muitas das vezes, ficam grandes períodos de tempo ociosos, quando poderiam estar gerando valor com maior eficiência. Sendo assim, as plataformas viabilizam uma melhor exploração do ativo, gerando maiores ganhos econômicos com oportunidades que não estavam disponíveis ao proprietário anteriormente. A proposta aqui é “dissociar a propriedade do ativo do valor por ele criado” (Parker, 2016). Um exemplo citado na obra seria a geração de energia elétrica a partir, por exemplo, de painéis solares instalados em prédios e que poderiam ser vendidos diretamente a consumidores, gerando economia com a compra de energia mais barata que das concessionárias tradicionais, evitando a utilização de reservas emergenciais de energia, como aquelas fornecidas a um custo maior por termoelétricas utilizadas pelo Estado. Este tipo de empreitada também poderia ser utilizada para equipamentos hospitalares, o que poderia trazer grandes ganhos de valor todas as partes envolvidas. O autor sugere como o sistema de energia poderia funcionar na cidade de Nova York, evitando a precificação obscura trazida pelos atacadistas de energia:

Sugerimos estabelecer uma plataforma capaz de considerar os ativos (os recursos físicos) dissociados do valor que criam (a energia efetivamente produzida). Tal plataforma permitiria que pequenos fornecedores atendessem demanda dos grandes compradores de energia, que a repassariam, então, para os consumidores finais. A fim de evitar que os usuários da plataforma tivessem de consultar constantemente os preços de mercado, o sistema poderia criar sinais automáticos, de modo que os equipamentos dos vendedores fossem programados para reagir às informações

relevantes relativas a preço e demanda distribuídas pela plataforma. (Parker, et al. 2016)

Seguindo com outro impacto estrutural, será abordada a Reintermediação que identifica a mudança nos intermediários dos novos e tradicionais negócios. Prospectava-se, inicialmente, que ocorreria a completa eliminação dos intermediários com as novas tecnologias de informação. Segundo o autor, há “a substituição de representantes intermediários ineficientes e não escaláveis por sistemas e ferramentas automatizados online” (Parker, et al. 2016). A interconexão entre as plataformas gera maior eficiência e ganhos de escala, utilizando algoritmos e feedbacks sociais, coletando dados ao longo tempo com uma capacidade bem superior aos concorrentes tradicionais, empoderando pequenos e ágeis prestadores de serviços, oferecendo um maior valor aos usuários finais. A própria avaliação de empreendimentos através das opiniões dos usuários gera reputações para aqueles e plataformas baseadas neste tipo de assessoria, como o Tripadvisor, que gerou o reposicionamento de publicações especializadas nestas avaliações.

O terceiro grande impacto estrutural trazido pelo autor é a agregação do mercado que:

Tende a centralizar serviços em indivíduos e organizações que antes se encontravam dispersos em um mercado fragmentado e desorganizado. A agregação de mercado promovida por uma plataforma traz informações e poder a usuários que anteriormente se envolviam de modo errático em interações, muitas vezes sem acesso a dados confiáveis ou atualizados. (Parker, et al. 2016)

O autor cita como exemplo o serviço de transporte público na Índia que conta com dezenas de prestadores diferentes, com diversas opções de itinerários e custos dos mais variados. A plataforma redBus surgiu para agregar estas informações tornando as decisões mais rápidas, fáceis e econômicas. No longo prazo, haverá também o ganho de eficiência no transporte público na Índia.

Os negócios tradicionais devem reavaliar suas despesas tradicionais à luz da teoria e prática das plataformas digitais. Será uma questão de sobrevivência nos novos mercados conectados para gerar mais valor. As empresas precisarão rever constantemente quais processos podem ser delegados a parceiros externos, como fortalecer estas parcerias externas, como podem se interconectar aos concorrentes para gerar mais valor para os clientes e utilizar o fluxo de novas informações, as conexões interpessoais e as ferramentas de curadoria para também aumentar o valor do que tem a oferecer aos consumidores. Para que a transição ocorra de fato nas empresas pipeline, as informações terão papel crucial nesta mudança:

As informações atuam como elemento integrador: como uma cola que faz com que diferentes produtos trabalhem em conjunto. Assim, chega-se a uma nova fórmula de

crescimento. Quando múltiplos produtos e serviços conectam-se e interagem pelo uso de informações, os pipelines começam a atuar como plataformas: produzindo novas modalidades de valor e estimulando os usuários ao engajamento em mais interações. (Parker, et al. 2016)

É construído um ecossistema com base nos dados dos usuários, utilizando estas informações para criar experiências relevantes e conectar os consumidores uns aos outros com interações de maior valor. Há ainda o recurso, ainda incipiente, da internet das coisas que é a conectividade de objetos com a internet que “enviam informações em fluxo constante para uma plataforma central, que permite às máquinas interagirem entre si” (Accenture, 2015) e que potencializarão o uso das plataformas. Sendo assim, os recursos serão aplicados mais eficientemente e ter-se-á um serviço mais confiável. Seguindo nesta linha de novos horizontes para as plataformas, Case afirma que:

A internet deixará de pertencer a empresas de internet. É a era em que produtos precisarão da internet, mesmo que ela não os defina. E a era em que a expressão “com acesso à internet” soará tão obsoleta quanto “com acesso a eletricidade”. É a era em que o conceito de internet das coisas — que implica acrescentar sensores a produtos para conectá-los à rede — será visto como limitante demais, uma vez que teremos a clara percepção do surgimento de algo muito mais amplo: a internet de tudo. (Case, 2017)

Parker traz ainda mais uma indagação importante para a condução de negócios baseados em plataforma. Para verificarmos se um determinado produto ou serviço pode servir de base para uma plataforma de negócio, devemos analisar se “existe a possibilidade de utilizar informações (ou a comunidade) para agregar valor àquilo que se vende” (2016).

Setores tradicionais como bancos, educação e assistência médica têm resistido a adoção deste novo modelo de negócios. São pautados em informação, mas regulamentações protecionistas e o conservadorismo do consumidor mais avesso à risco nestes casos específicos, tem criado um ambiente propício a esta resistência. Resistir contra a mudança não é a única opção, tampouco “lançar-se em uma apressada e apressada migração”, segundo Parker et al. (2016).

Este desafio não é primordialmente tecnológico. Segundo o autor, “os inovadores desejosos de criar as grandes plataformas do futuro precisam se concentrar nas interações básicas dos mercados que querem conquistar — e analisar com cuidado os eventuais obstáculos que as limitem” (Parker, et al. 2016).

Muitas vezes o termo valor foi citado, por isso é importante abordarmos e conceituarmos o constructo. Segundo Almquist (2016), “quando os consumidores avaliam um produto ou serviço, eles ponderam o valor percebido em relação ao preço pedido”. Sendo assim, faz-se necessário mensurar esta percepção do cliente, tarefa esta difícil para qualquer

setor. “O montante e natureza do valor em um produto ou serviço em particular sempre estará nos olhos do detentor”. A pesquisa de Almquist demonstra como resultado alguns blocos de valor que serão ilustrados e podem ser utilizados para melhorar trabalhar os atributos desejados pelos consumidores. Segundo o autor:

As combinações corretas, nossas análises mostram, resultam em uma lealdade mais forte do consumidor, maior intenção de experimentar uma determinada marca, e crescimento sustentável de receita. Foram identificados 30 'elementos de valor' – atributos fundamentais na sua forma mais essencial e discreta (...) Estes elementos se encontram em quatro categorias: funcionais, emocionais, mudança de vida, e impacto social (Almquist, et al. 2016).

Segue figura abaixo para ilustrar estes conceitos:



**Figura 1 – Elementos de Valor**

### The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

#### SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

#### LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/belonging

#### EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/entertainment



Attractiveness



Provides access

#### FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal



Informs

SOURCE © 2015 BAIN & COMPANY INC.  
FROM "THE ELEMENTS OF VALUE," SEPTEMBER 2016

© HBR.ORG

Fonte: Almquist et al. (2016)

Neste modelo heurístico, as formas mais ponderosas de valor encontram-se no topo da pirâmide. Para que a organização possa entregar estes valores do topo, deve entregar ao menos alguns dos valores funcionais que são essenciais a algumas determinadas categorias de produtos. Existem muitas combinações de sucesso nos diversos produtos e serviços do mercado. (Almquist, et al. 2016). Além disso, a qualidade demonstrou-se como valor crítico entre o que os valores que o consumidor almeja. De acordo com o autor:

Dentre todas as indústrias estudadas, a qualidade percebida afeta o cliente como advogado da marca mais do que qualquer outro elemento. Produtos e serviços devem ter um certo nível mínimo, e nenhum outro elemento pode compensar uma queda significativa de qualidade. (Almquist, et al. 2016)

Outros valores serão almejados pelos consumidores dependendo principalmente da indústria na qual está inserido. A figura abaixo que também faz parte do trabalho de Almquist mostra os valores críticos de sucesso para cada uma delas, de acordo com a pesquisa realizada:

Figura 2 – Elementos por segmento

<b>Which Elements Are Most Important?</b> What customers value in products varies by industry. Here are the top five elements influencing loyalty for 10 types of businesses.	
<b>APPAREL RETAIL</b> QUALITY VARIETY AVOIDS HASSLES DESIGN/AESTHETICS SAVES TIME	<b>TV SERVICE PROVIDERS</b> QUALITY VARIETY REDUCES COST DESIGN/AESTHETICS FUN/ENTERTAINMENT
<b>DISCOUNT RETAIL</b> QUALITY VARIETY REDUCES COST SAVES TIME REWARDS ME	<b>CONSUMER BANKING</b> QUALITY PROVIDES ACCESS HEIRLOOM AVOIDS HASSLES REDUCES ANXIETY
<b>GROCERY</b> QUALITY VARIETY SENSORY APPEAL REDUCES COST REWARDS ME	<b>BROKERAGE</b> QUALITY MAKES MONEY HEIRLOOM VARIETY PROVIDES ACCESS
<b>FOOD AND BEVERAGES</b> QUALITY SENSORY APPEAL VARIETY DESIGN/AESTHETICS THERAPEUTIC VALUE	<b>AUTO INSURANCE</b> QUALITY REDUCES ANXIETY REDUCES COST PROVIDES ACCESS VARIETY
<b>SMARTPHONES</b> QUALITY REDUCES EFFORT VARIETY ORGANIZES CONNECTS	<b>CREDIT CARDS</b> QUALITY REWARDS ME HEIRLOOM AVOIDS HASSLES PROVIDES ACCESS

Fonte: Almquist et al. (2016)

A pesquisa também revelou que as empresas digitais são muito bem percebidas como oferecedoras de valor, pois facilitam e dão maior conveniência às interações dos consumidores e, além disso, as mesmas são percebidas como excelentes nos quesitos poupar tempo e evitar inconvenientes (Almquist, et al. 2016). Entretanto, é importante fazer uma ressalva:

Negócios de tijolo e cimento ainda podem vencer em certos elementos. Varejistas omnichannel vencem em alguns elementos emocionais e de mudança de vida. Por exemplo, eles têm probabilidades duas vezes maiores de tirar notas altas em valor da marca, atratividade, e afiliação e pertencimento. Consumidores que recebem ajuda dos vendedores nas lojas dão notas muito maiores a estes varejistas. Na verdade, elementos emocionais provavelmente têm ajudado alguns varejistas de lojas físicas a permanecer nos negócios. (Almquist, et al. 2016)

A fusão entre os canais digitais e físicos têm se mostrado poderosa, de acordo com a pesquisa. Os elementos de valor são essenciais para o crescimento das organizações e devem ser uma prioridade nestas, tão importante quanto gerenciamento de custos, precificação e lealdade do consumidor. Almquist finaliza com a seguinte conclusão:

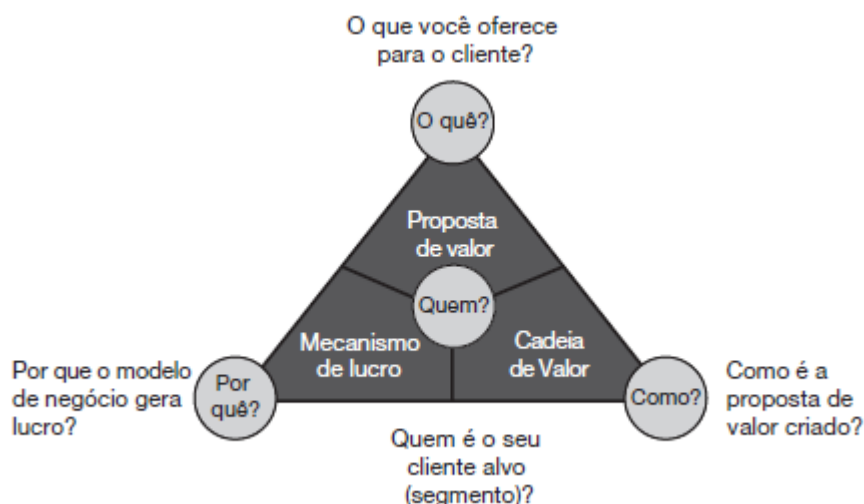
O conceito de valor permanece enraizado na psicologia, mas os elementos de valor podem fazê-la bem melhor contornada e menos misteriosa. Abraham Maslow enfatizava o potencial ousado, confiante e positivo da psicologia. Os elementos podem ajudar gerentes a aumentar valor para suas marcas, produtos, e serviços de forma criativa e desta maneira ganhar vantagem com os consumidores – os verdadeiros árbitros de valor. (Almquist, et al. 2016)

A criação de valor, através da inovação, também pode se dar pela mudança do modelo de negócios de uma organização. Gassmann et. al, buscaram, em vão, desenvolver um método para a inovação de modelos de negócios com parâmetros análogos às metodologias de engenharia que apesar de não garantirem um resultado impecável, aumentam a probabilidade de sucesso. Desta forma, os autores desenvolveram um método próprio, unindo o compromisso de estar na vanguarda das pesquisas sobre inovação de modelos de negócios, pesquisas fundamentadas, uma base conceitual sólida e a experiência de longo prazo tanto do aspecto acadêmico quanto prático. Desta maneira, criaram um método prático que levou em consideração as inovações mais revolucionárias dos últimos 50 anos para definir padrões previsíveis e sistemáticos essenciais. Durante a pesquisa, ficou constatado que mais de 90% destas inovações recombina ideias e conceitos existentes em outros setores de atividade. Surgiu assim o Navegador de Modelos de Negócios “composto por 55 padrões de modelos de negócio bem-sucedidos que podem servir como matrizes para seus próprios esforços de inovação”. (Gassmann et.al, 2016, p. xi).

Para analisar o modelo de negócios de uma empresa, Gassmann et.al propõem a descrição desta dentro de quatro dimensões: o cliente (quem?), a proposta de valor (o quê?), a cadeia de valor (como?) e o mecanismo de lucro (por quê?). Estas dimensões formam determinados padrões e “o mecanismo central do Navegador do Modelo de Negócio é a capacidade de recombinação e imitação criativa por meio de 55 padrões de modelos de negócio”. Para inovar em um modelo de negócios os autores sugerem que as organizações devem mudar, pelo menos, duas das dimensões propostas no modelo. Esta inovação traz

como um de seus principais desafios a superação da lógica dominante de uma empresa e da sua área de atuação, por este motivo os autores afirmam que “a gestão da mudança é um fator chave para o sucesso em qualquer projeto de inovação do modelo de negócio – identificar barreiras e facilitadores é crucial para a implementação de uma inovação no modelo de negócio de sua empresa”. (2016, p. 2)

**Figura 3 - Triângulo do Modelo de Negócio**



**Fonte: Gassmann et al (2014, p. 7)**

As quatro dimensões que formam este triângulo são compostas pelo cliente, fazendo alusão a análise de quem são os clientes chave da organização, a proposta de valor, que se refere àquilo que a organização oferece ao cliente e como são atendidas as necessidades deste, a cadeia de valor, analisa como são produzidas as ofertas e leva em consideração processos e atividades, recursos e capacidades relacionadas, e, por fim, o mecanismo de lucro, que verifica por que esta atividade gera lucro, levando em consideração a estrutura de custos e de geração de receita, tornando clara a viabilidade financeira do modelo proposto. “O objetivo de todo modelo de negócio é ‘criar e capturar valor’” (Gassmann et al, 2014)

A inovação sempre foi objetivo de diversas organizações como fonte de diferenciação e geração de valor para trazer crescimento e competitividade. Há alguns anos, entendia-se que uma solução tecnológica e/ou a introdução de um produto excepcional era um caminho seguro para o sucesso, porém é o modelo de negócios que tem se mostrado como grande fonte de vantagem competitiva. A era das engenhocas revolucionárias ganhou uma nova leitura para traduzir quais fatores de fato têm maior potencial para o sucesso. “A inovação do modelo de negócio carrega um maior potencial para o sucesso do que a mera inovação de produtos ou de

processos”. (Gassmann et al, 2014, p. 5). Os autores trazem alguns dados relevantes para mostrar a importância destas afirmações:

Um estudo do BCG (The Boston Consulting Group) mostrou que, durante um período de cinco anos, os modelos de negócio inovadores foram 6% mais rentáveis do que seus contemporâneos que estavam criando novos produtos e processos. Da mesma forma, 14 das 25 empresas mais arrojadas do mundo são inovadoras do modelo de negócio. Esses resultados correlacionam-se com um estudo realizado pela IBM em 2012, mostrando que os setores com melhor desempenho inovam seu modelo de negócio duas vezes mais que aqueles com menor desempenho. Além disso, um estudo realizado pela BCG e pela MIT Sloan, em 2013, descobriu que a inovação do modelo de negócio é um fator chave para resultados bem-sucedidos relacionados à sustentabilidade. Mais de 60% das empresas que implementaram essa inovação relataram aumento nos lucros. (Gassmann, 2014, p. 5)

Conforme já citado anteriormente, o principal desafio para a inovação no modelo de negócios é pensar diferente da lógica dominante da organização e do setor na qual está inserida, porém outros dois desafios se somam a esta dificuldade, além da pouca familiaridade com o conceito de modelo de negócios, são eles a dificuldade de pensar em termos de modelos de negócio, em vez de tecnologias e produtos e a falta de ferramentas sistemáticas.

O principal desafio aqui tem grande ligação com o conceito de inércia ativa. “A memória dos sucessos da empresa no passado pode facilmente bloquear novas ideias”. (Gassmann et al, 2014, p. 11). Todos os ramos de atividade têm um determinado modo de operação baseado numa interação entre cadeias de valor existentes e a competição, sendo estas parte de alguns princípios básicos da empresa de difícil receptividade para mudança.

Trazer ideias de fora da empresa é uma forma promissora de os funcionários romperem com seus padrões de pensamento. Infelizmente, tais ideias são normalmente desafiadas pela síndrome do “não inventado aqui”- o fenômeno psicológico em que um grupo ou organização estabelecida rejeita qualquer ideia vinda de fora – e sufocadas antes que possam causar algum impacto real sobre os negócios. Qualquer metodologia para a inovação do modelo de negócio, portanto, deve encontrar um equilíbrio entre a necessidade de integrar ideias de fora e a de permitir que os gestores desenvolvam suas próprias ideias. (Gassmann et al, 2014, p. 12)

Outro desafio muito relevante é a dificuldade que as organizações têm para pensar em termos de modelos de negócio, em vez de tecnologias e produtos. Este pensamento associado ao mito que a inovação do modelo de negócio precisa, obrigatoriamente, estar relacionado a uma nova tecnologia extraordinária, inibem muitas iniciativas que poderiam resultar em sucesso. Muitas das novas tecnologias podem servir como condutoras da inovação, porém estas têm natureza genérica. “O salto criativo reside em seu uso e aplicação em um negócio próprio, para, com isso, revolucioná-la. A verdadeira revolução é a descoberta da potencial

viabilidade econômica de uma nova tecnologia – em outras palavras, do modelo de negócio certo”. (Gassmann et al, 2014, p. 13)

Segundo o autor, o terceiro grande desafio é “a ausência de ferramentas sistemáticas que possam facilitar a criatividade e o pensamento divergente”. As organizações estão tão focadas em ter eficiência no que já estão fazendo que não pensam que uma alternativa de sucesso seria tomar outro rumo diferente do que havia sido planejado anteriormente. Alguns mitos também dificultam a inovação do modelo de negócio, além de obstar a criatividade e pensamento divergente. Segundo os autores:

O mito da ascensão inicial: ‘O sucesso comercial surge de ideias que ninguém nunca teve antes’ (...); O Mito do ‘Pense Grande’: ‘As inovações do modelo de negócios são sempre radicais e novidades para o mundo’ (...); O mito da Tecnologia: ‘Toda inovação do modelo de negócios é baseada em uma fascinante nova tecnologia que inspira novos produtos’ (...); O Mito da Sorte: ‘A inovação do modelo de negócios é apenas uma questão de sorte e não pode ser realizada de maneira sistemática’ (...); O mito de Einstein: ‘Só gênios criativos podem surgir com ideias verdadeiramente inovadoras’ (...); O mito do Tamanho: ‘Um grande avanço requer grandes recursos’ (...); O mito do P&D: ‘Os departamentos de P&D são a fonte das inovações importantes’. (Gassmann et al, 2014, p. 16)

O que as pesquisas mostraram foi que a inspiração para novos modelos de negócios geralmente são outros setores, as inovações podem ser incrementais e não necessariamente de todo o modelo em questão, novas tecnologias podem ajudar como propulsoras para um negócio, mas devido a natureza genérica destas, é na sua aplicação que reside a verdadeira revolução. A inovação do modelo de negócios vem com trabalho árduo e não simplesmente com a sorte. As equipes que trabalham nestas inovações são cada vez mais interdisciplinares, diferente do que se pensa a respeito do gênio solitário. Além disso, pequenas start ups deram origem a negócios que revolucionaram indústrias, como é o caso do Google. Por fim, devido a sua natureza interdisciplinar, a inovação do modelo de negócios pode vir de qualquer lugar da organização.

A ideia certa e uma boa dose de coragem são muito mais importantes que recursos. (...) A inovação é a principal tarefa de qualquer gestor. A mera supervisão dos negócios diários não justificaria os altos salários que os gestores recebem. Estimular e conduzir a inovação ao nível dos negócios separa os administradores dos líderes inspiradores. Esses líderes precisam de uma mentalidade empreendedora e da capacidade de inovar. (Gassmann et al, 2014, p. 18 e 19)

A pesquisa em questão analisou a grande maioria dos modelos de negócios dos últimos 50 anos e uma série de pioneiros dos últimos 150 anos, levando em conta sucessos e examinando os motivos que levaram outros ao fracasso.

O Navegador de Modelos de Negócios é uma metodologia orientada para ação, que permite a qualquer empresa romper com a lógica dominante no setor e inovar seu modelo de negócio. Ele tem demonstrado funcionar em todos os tipos de organizações, setores e empresas, e baseia-se na ideia central de que os modelos de

negócio bem-sucedidos podem ser construídos por meio de imitação criativa e da recombinação. (Gassmann et al, 2014, p. 20 e 21)

A ideia central não é reinventar a roda, mas inspirar-se no que já existe, recombinao elementos do modelo de negócio existente. “A inovação reside na compreensão, tradução, recombinação e transferência dos padrões de sucesso para seu próprio setor”, permitindo aprender e compreender a lógica utilizada por outras empresas. (Gassmann et al, 2014, p. 21)

Já a imitação criativa pode ser definida da seguinte maneira: “Compreender os elementos de modelos de negócios externos a um setor e suas inter-relações e aplica-los a um contexto próprio”. (Gassmann et al. 2014, p. 22) O que causa surpresa em um setor e pode ser visto como uma ideia radical, frequentemente é algo já conhecido do mundo empresarial. Pode parecer uma simples imitação, mas é surpreendentemente criativo e desafiador, pois busca fazer suas próprias regras e romper com a lógica dominante. Estes princípios norteiam três estratégias consideradas pelos autores como base para gerar ideias de novos negócios a partir do grupo de 55 modelos. São elas:

1. Transferir: Um modelo de negócios é transferido para um novo setor” (...);
2. Combinar: Transfere e combina dois modelos de negócios. Empresas especialmente inovadoras podem usar até mesmo três modelos de negócio simultaneamente. (...);
3. Alavancar: A empresa utiliza um modelo de negócio bem sucedido para outra gama de produtos (...) Apenas as empresas mais inovadoras conseguem fazer isso. Essas estratégias podem ser usadas uma de cada vez ou combinadas. (Gassmann et al, 2014, p. 24 e 25)

A utilização do Navegador consiste de quatro etapas: Iniciação, Ideação, Integração e Implementação. Há, ainda, uma diferenciação entre duas fases que são de concepção e execução. A primeira é analítica e criativa num ciclo de design iterativo. Uma vez identificado o potencial e elaborado o primeiro esboço conceitual, dá-se início a implementação: “configuração da organização, definição do primeiro piloto, identificação dos primeiros usuários e dos primeiros mercados”. (Gassmann et al, 2014, p. 25)

Um modelo de negócios é um ecossistema em constante mudança composto por uma complexa rede de relações em permanente interdependência, gerando a necessidade de uma profunda compreensão do próprio negócio, do modelo existente, do papel dos stakeholders e dos diversos outros fatores de influência. Para iniciar esta reflexão, é importante o exame detalhado de seu modelo atual, a partir de uma perspectiva dinâmica.

Mantenha certa distância ao descrever seu próprio modelo de negócio. Não se perca nos detalhes. Seu objetivo deve ser entender a estratégia e a lógica do setor de maneira global. Ao mesmo tempo, a descrição deve ser específica o suficiente para capturar todas as questões críticas. (...) `A solução de problemas envolve não apenas a busca de alternativas, mas a busca dos próprios problemas`. (Gassmann et al, 2014, p. 26)

Grande parte das inovações contam também com a contribuição de atores externos. Podem ser citados como principais os clientes, parceiros e, inclusive, concorrentes. Os clientes atuais, futuros e potenciais são uma das principais fontes de informação para inovação, uma vez que é a necessidade destes que a organização se propõe a satisfazer. O envolvimento e feedback direto destes é uma fonte riquíssima para geração de valor que deve ser trabalhada apropriadamente pela organização. Da mesma forma que os clientes, os fornecedores, distribuidores, fornecedores de soluções, até mesmo, pesquisadores, consultores ou associações que não são parceiros tão diretamente ligados à organização, podem contribuir com insights para inovar o modelo. Os concorrentes também podem contribuir como fonte de aprendizado, que deve ser interpretada e ajustada ao modelo.

Nos ecossistemas em análise, os principais fatores de influência que devem ser observados são Tecnologias e Megatendências. A adoção antecipada de novas tecnologias pode desencadear inovações bem-sucedidas. O desconhecimento destas tecnologias novas ou substitutivas também pode ser um fator de risco. Estas transformações são rápidas, uma vez que, estes avanços tecnológicos não são lineares, mas sim exponenciais. Além dos esforços contínuos de P&D por novas tecnologias que tragam inovações ao modelo, deve-se identificar e avaliar constantemente o significado atual e futuro de tendências tecnológicas genéricas, podendo inclusive ser avanços de parceiros e concorrentes, porém Gassmann et al fazem o seguinte alerta nesta busca por avanços tecnológicos:

Nem todas as tecnologias criam automaticamente valor para a empresa que as desenvolve. Para criar e capturar valor, é necessário o modelo de negócio inovador certo. (...) A história da inovação está repleta de empresas que tiveram uma tecnologia disruptiva a seu alcance, mas não conseguiram comercializá-la com sucesso porque não a combinaram com um modelo de negócio disruptivo. (Gassmann, 2014, p. 33)

Megatendências são sinais de alerta para os gestores, uma vez que, precisam ter respostas ágeis no momento em que uma destas afeta seus respectivos modelos de negócio, tanto como ameaça quanto oportunidade. As mudanças regulatórias têm um impacto semelhante nas organizações. Ambas devem ser objeto de reflexão regular.

A segunda etapa da utilização do Navegador de Modelos de Negócios, chamada Ideação, busca aplicar os 55 padrões em seu próprio modelo de negócios para gerar novas ideias, pois muitas inovações são, na verdade, contraintuitivas e esta abordagem incentiva o pensamento abstrato, o qual não é tão utilizado pelas organizações quanto a concepção de produtos físicos, e permite desenvolver novos padrões de maneira estruturada.

A fim de obter uma perspectiva diferente sobre uma questão, precisamos confrontar nosso cérebro com ideias nunca antes consideradas, forçar nossos cérebros a

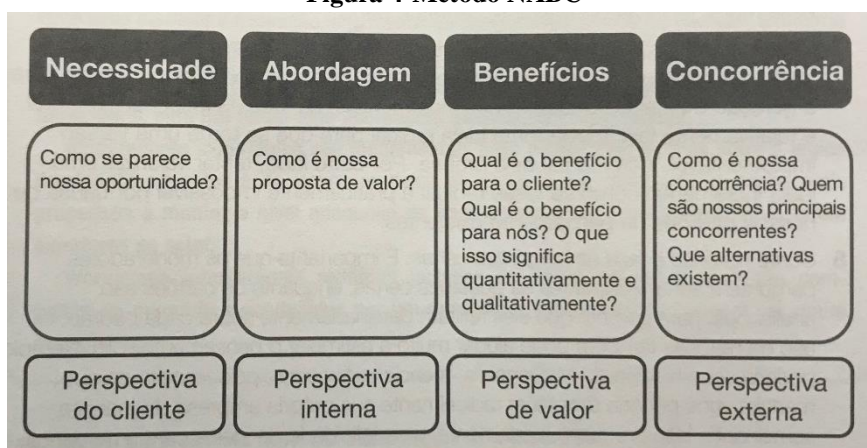


recategorizar as informações para podermos nos libertar de nossos padrões usuais de pensamento e, finalmente, começar a desenvolver ideias completamente novas. Isso está bem alinhado com os resultados das pesquisas sobre o pensamento analógico e a criatividade. (Gassmann et al, 2014, pg 42)

Estes 55 padrões podem ser aplicados, segundo Gassmann et al, através dos princípios da similaridade ou de confronto. Ao utilizar o princípio da similaridade, “a pergunta mais importante a ser feita (...) é: ‘Como a adaptação do padrão X à minha empresa mudará meu modelo de negócio?’ (Gassmann et al, 2014, p. 44). A lógica aqui é mapear os padrões dos setores relacionados a sua atividade e progredir para setores mais distantes da sua atividade, afastando gradualmente a lógica atual do seu setor e tentar conscientemente excluir os padrões dos setores mais distantes, utilizando o seguinte modelo de pensamento: “Como uma empresa diferente conduziria esse negócio depois de nos adquirir?” (Gassmann et al, 2014, p. 44).

O princípio do confronto “envolve, especificamente, defrontar-se com os extremos, ou seja, você deve comparar seu atual modelo de negócio com cenários em setores completamente diferentes e estudar os extremos” (Gassmann et al, 2014, p. 45). Utilizar este processo exige muita energia criativa positiva, pois esta análise com padrões extremos é cognitivamente desgastante. Este processo de ideação, independente do princípio de aplicação, é elemento essencial do Navegador de Modelos de Negócio e a ele cabem os maiores créditos.

Um método muito valioso para avaliação e seleção de ideias de modelo de negócio tem origem nas análises dos investidores de risco e chama-se NABC (Necessidade, Abordagem, Benefícios e Concorrência). Este ajudará a agrupar as ideias vindas do conceito geral e, em seguida, para selecionar cada agrupamento. Em seguida, vem o discurso de elevador (elevator pitch), no qual “o apresentador tem a duração de uma viagem de elevador para lançar sua ideia de maneira convincente” (Gassmann et al, 2014, p. 51). Este método proporciona avaliação crítica das ideias e elimina as menos interessantes, porém as ideias não devem ser descartadas muito rapidamente.

**Figura 4-Método NABC**

**Fonte: Gassmann et al (2014, p. 52)**

A próxima etapa do Navegador de Modelos de Negócio é a Integração que busca articular as ideias selecionadas anteriormente com as necessidades internas da organização e o ambiente externo, compondo, desta maneira, um modelo de negócio coerente e consistente. Neste sentido, busca-se esta consistência interna que “pode ser definida como aquela que possui uma harmonia entre as dimensões (quem – o quê – como – por quê)” (Gassmann et al, 2014, p. 53). Desta forma, busca-se uma vantagem competitiva que será mais difícil de ser imitada pelos concorrentes. Por outro lado, há também a consistência externa que é a adaptação do modelo também ao ambiente externo, levando em consideração, principalmente, stakeholders, tendências e concorrência num ambiente que está em constante evolução.

As três primeiras etapas fazem parte do design do modelo. Após compatibilizar estes aspectos, pode-se seguir para a última, e possivelmente a mais difícil, fase que é a Implementação. É uma etapa que exigirá o uso de toda a força disponível, pois envolve o questionamento das premissas anteriores e o enfrentamento de diversas resistências ao modelo, inclusive de parceiros e funcionários. Segundo Gassmann et al, outro aspecto também é muito importante:

Recomendamos a adoção de uma abordagem passo a passo para a implementação de sua inovação do modelo de negócio. Em vez de tentar implementá-la de uma só vez, é recomendável desenvolver protótipos e testá-los em pequena escala. Isso vai minimizar os riscos e criar oportunidades para aprender mais sobre o processo e adaptar sua estratégia de maneira apropriada. (Gassmann et al, 2014, p. 58)

A ideia do protótipo envolve testar fisicamente uma ideia para que possa ser avaliada e refinada com precisão. Este modelo ajudará a trazer mais confiança ao produto ou serviço, permitindo um teste rápido e barato com um risco controlado. Isto irá evidenciar rapidamente os pontos fortes e fracos das ideias expostas. Evite a perda de muito tempo e dinheiro com minúcias do protótipo, pois as incertezas inerentes não justificam estas despesas. Busque

equipes interdisciplinares com vasta gama de experiência e conhecimento. Estas iniciativas ajudarão na utilização do princípio da falseabilidade de Popper, que busca fatos particulares que podem negar uma teoria, gerando novos conhecimentos rapidamente.

O teste dos protótipos ajudará a estabelecer quais dimensões (quem – o quê – como – por quê?) do modelo funcionam ou não. Neste momento, é importante reunir o máximo de informações e feedbacks possíveis do protótipo para construção de outras versões melhores e mais refinadas. Ao longo deste processo, o modelo de negócio ficará mais realista e detalhado até que se sinta preparado para introduzi-lo no mercado.

O desenvolvimento dos tradicionais planos de negócio muito formalizados torna-se menos importante; a proporção de ações flexíveis e de aprendizagem interativa substitui o planejamento. Ciclos rápidos de aprendizagem estão ficando mais importantes. Embora não estejamos sugerindo que você abandone inteiramente os planos de negócio, certifique-se de se concentrar na experimentação rápida e interativa para impulsionar o progresso adiante. (Gassmann et al, 2014, p. 60)

Uma vez finalizada a explicação das quatro etapas de implantação do Navegador de Modelo de Negócio, é importante destacar o tema gerenciamento da mudança que está intrinsicamente ligado às inovações nas organizações. Segundo Gassmann et al, superar a resistência interna às mudanças não é uma tarefa fácil. Os funcionários têm muito receio das mudanças, de desaprender o que aprenderam e perder alguma coisa neste processo. As principais barreiras para uma mudança bem-sucedida são as atitudes dos funcionários e o comportamento não solidário da administração. Por este motivo, é necessária uma liderança firme, principalmente quando a resistência à mudança está fortemente enraizada. (Gassmann et al, 2014, p. 63 e 64)

Mesmo boas ideias podem fracassar sem o apoio da alta gerência. As atitudes desta são um sinal visível do comprometimento com as iniciativas de mudança. Isto irá incentivar os funcionários a seguir a nova postura da organização. É importante que as outras camadas da organização contribuam, e podem contribuir de maneira significativa, mas o apoio da alta administração tem influência exponencial, tanto para ofertar os recursos necessários a mudança quanto para apresentar oposição à resistência. Os funcionários também devem estar diretamente envolvidos, comprometidos e de mente aberta para a mudança, uma vez que são necessários para atingir os objetivos traçados e tornam a estratégia ainda mais eficaz. É comum que alguns deem a impressão de que aceitam a mudança, mas que, de fato, criem obstáculos para implementação destas, por isto deve-se buscar o envolvimento de todas as camadas da empresa. “A boa notícia é que você pode influenciar a motivação. A má notícia é que é muito mais fácil destruir a motivação do que construí-la”. (Gassmann et al, 2014, p. 66)

Nesta caminhada, é importante ganhar a confiança das lideranças que tenham maior influência dentro de organização. Estas poderão se tornar porta vozes das ideias propostas para inovação, impulsionando-as e diminuindo o tempo necessário para implementação. “A maioria dos projetos de inovação encontra cerca de 15% de oposição, 5% de apoio e 80% de indiferença (...) Os políticos sabem muito bem que faz mais sentido tentar conquistar a maioria de indecisos em uma eleição do que os defensores da parte contrária”. (Gassmann, 2014, p. 67)

Vieses cognitivos, tais como o viés do status quo, no qual procura-se preservar o status, reforçando a lógica dominante no setor, também podem influenciar na aceitação de inovações nas organizações. O viés do risco zero, no qual tenta-se minimizar o risco, mesmo que a recompensa seja bastante compensatória, e o efeito manada, que está relacionado ao poder de pressão do grupo também podem atrapalhar a implementação de novas estratégias. Para inovar no modelo de negócio, é necessária muita determinação, disciplina, pensar além dos paradigmas atuais, pensar não só nos benefícios de curto prazo, mas nos de médio e longo também, visando a sustentabilidade do negócio.

Segundo Gassmann et al, um plano de ação é muito importante na gestão da mudança bem-sucedida. Ele servirá como modelo para decisões e pode dirimir o medo da incerteza, com visão de longo prazo e metas de curto para caminhar na direção correta. Deve-se iniciar, inclusive, por uma visão clara de onde se pretende chegar. Esta visão e o plano de ação devem ser comunicados de maneira assertiva, além do cuidado permanente com o excesso de informações, pois durante a mudança de curso, deve estar claro aquilo que é prioridade ou não. “Percepção é realidade. Se você não definir um plano de ação, os funcionários não poderão segui-lo” (2014, p. 70). O mais importante é a substância daquilo que está sendo comunicado, além da forma como é feito. A linguagem utilizada deve ser diferente de acordo com o grupo de funcionários com os quais se está lidando. “É preciso também ser claro sobre o que as mudanças pretendidas realmente significam para as pessoas com as quais você está tratando. Cada funcionário deve entender de que maneira ele ou ela serão pessoalmente afetados.” (Gassmann et al, 2014, p. 70)

Vitórias rápidas são uma boa maneira de mostrar que você está se movimentando na direção certa e ajudam a silenciar os cínicos, mostrando os feedbacks positivos que se está obtendo. Celebrá-las gera uma dinâmica positiva para organização, pois é importante que os funcionários estejam informados sobre estas. É importante também manter um equilíbrio entre metas de curto e longo prazo.

Deve-se definir a estrutura que melhor se adaptará a proposta de novo modelo. As circunstâncias externas ditarão qual será a melhor alternativa entre ser parte de um negócio já existente, integrado a uma nova unidade ou a constituição de uma nova empresa para o novo modelo. A inovação deve ser protegida do negócio principal nas fases iniciais.

As equipes que trabalham em novos modelos de negócio têm melhor desempenho quando são administrativa e fisicamente independentes dos negócios diários da empresa. Esse tipo de organização aumenta sua capacidade de romper com a lógica dominante no setor e de adotar abordagens radicalmente novas. E, ao mesmo tempo, aumenta a probabilidade de que o novo modelo de negócio sobreviva. Embora, de início, erros sejam inevitáveis, isso não precisa significar o fim: o novo modelo de negócio precisa ser incentivado ativamente na organização para garantir sua aceitação. Esse é um caminho difícil de percorrer. (Gassmann et al, 2014, p. 72 e 73)

A definição das metas para o atingimento das mudanças propostas também precisa seguir alguns princípios para que a gestão da mudança seja efetiva. Estas metas devem ser específicas, mensuráveis, aceitáveis pela equipe, realistas e estar dentro de um prazo especificado. Nos estágios iniciais é importante não sufocar os esforços com metas fixas, proporcionando liberdade criativa para os trabalhos a serem realizados com foco no longo prazo. As metas são importantes, mas devem ser implementadas no momento apropriado para acompanhar o progresso adequadamente, sem destruir o objetivo principal e indicando os momentos de mudanças na inovação. “Uma vez que as metas foram definidas, existe a tendência de que as decisões favoreçam alcançar o sucesso de curto prazo, e não criar as condições necessárias para o sucesso de longo prazo”. (Gassmann et al, 2014, p. 73)

Dentre os recursos necessários à inovação, selecionar a equipe com as capacidades adequadas é muito importante para atingir o modelo de negócio proposto. Principalmente nos estágios iniciais, nos quais as capacidades da equipe chegam a ser mais importantes que os recursos financeiros. Visto que o trabalho em equipe é uma obrigação, um projeto pode ser tão bom quanto a equipe que trabalha nele. Conhecimento profissional, estilo de trabalho, sociabilidade, harmonia entre as diversas funções, disciplina e criatividade são atributos significativos.

Para comercializar a inovação do modelo de negócio com sucesso, você precisará das capacidades adequadas, construídas com o conhecimento aplicado repetidamente. Mas, embora o conhecimento correto seja um pré-requisito para o desenvolvimento das capacidades, ele ainda precisa ser aplicado corretamente. Em outras palavras, a equipe deve ficar com o novo modelo de negócio pronto até o lançamento. (Gassmann et al, 2014, p. 74)

Caso não tenha conseguido construir uma equipe com todas as capacidades necessárias à implementação do projeto, as alternativas são desenvolver estas capacidades

internamente, fazer parcerias com terceiros e comprar capacidades ou negócios, ou seja, comprar empresas inteiras ou unidades de negócios.

A gerência pode moldar a cultura da inovação de forma ativa. Para isso, é importante empoderar os funcionários e estimulá-los a mostrar iniciativa, permitir que trabalhem em projetos não oficiais é uma maneira de estimular a criatividade, aproveitar e trabalhar em oportunidades que parecem surgir do acaso, também é um indicativo de mentalidade voltada para inovação, buscar a diversidade de funcionários, visando trazer diferentes pontos de vista, e comunicação de qualidade, uma vez que grande parte dos novos modelos recombina ideias, conceitos e padrões existentes. Para uma mudança na cultura de inovação da organização, “as alavancas mais importantes à sua disposição são os funcionários, o estabelecimento de metas, a maneira de lidar com o fracasso e você mesmo como um modelo a seguir”. (Gassmann et al, 2014, p. 79)

Segundo Weill et Woerner, as organizações devem buscar a transformação dos seus negócios usando recursos digitais. Estas transformações geralmente planejam, simultaneamente, uma mudança na experiência do cliente e na eficiência operacional. As empresas que alcançam uma transformação nestas duas frentes são chamadas de “*future ready*”. Quando um cliente busca um banco, muita das vezes quer que a instituição possa apoiá-lo em acontecimentos importantes da sua vida, como a compra de um novo automóvel, casa ou a gestão de economias para aposentadoria, e não apenas para o processamento de transações. (2018, p. 15)

As empresas maiores são alvos específicos da disruptura digital, devido à grande base de clientes, ao lucro considerável e à experiência nem sempre muito boa do cliente (...). O Citi estima que o investimento privado global em tecnologia financeira (a chamada *fintech*) aumentou de 2 bilhões de dólares em 2010 para 21 bilhões de dólares em 2016). Uma consequência: calcula-se que 30% dos funcionários atuais do setor bancário provavelmente perderão o emprego na próxima década – e os governos terão de dar um jeito de ajudar essas pessoas a fazerem a transição. Eis outra consequência: conforme a concorrência aumenta, as margens de lucro reduzem e a regulamentação aumenta; os bancos existentes hoje no comando têm tudo a perder. As empresas de tecnologia, inclusive as de tecnologia financeira (as chamadas *fintechs*), não são tão sobrecarregadas pela regulamentação quanto os grandes bancos e, com a tecnologia móvel, têm uma conexão direta com os clientes. Se os grandes bancos não reinventarem seu modelo de negócio com um engajamento muito maior do cliente, eles serão pegos numa corrida de redução de custos até o fundo do poço. (Weill et Woerner, 2018, p. 16 e 17)

Segundo Weill et Woerner, a disruptura digital tem três variedades: *Novos participantes* entrando num setor já estabelecido, como por exemplo Uber e Airbnb; *Novos modelos de negócios para concorrentes tradicionais* que são empresas já estabelecidas num determinado mercado, mas que estão se ajustando ao novo ambiente digital; e *a travessia das*

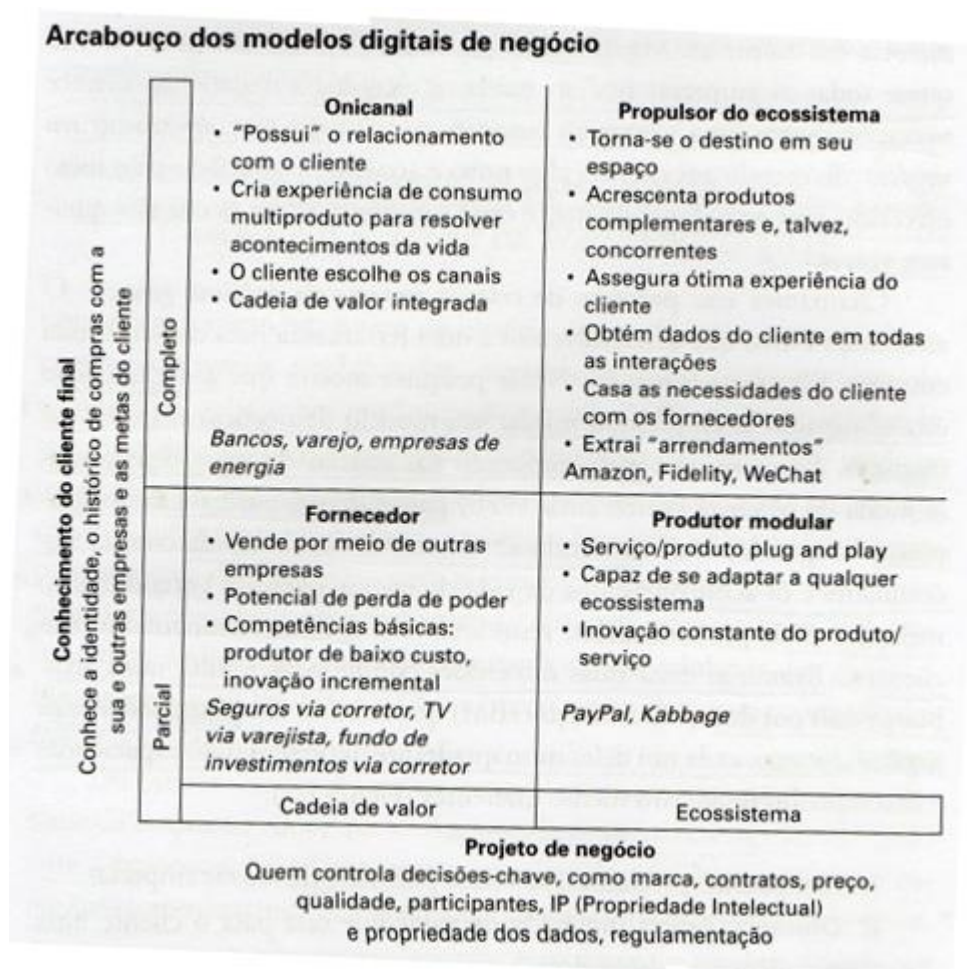
*fronteiras entre setores* que são empresas bem sucedidas num setor que estão usando táticas digitais para entrar num novo setor ou domínio. (2018, p. 17)

Em pesquisa realizada por Weill et Woerner através no Centro de Pesquisa de Sistemas de Informação do Massachusetts Institute of Technology (MIT CISR), vários diretores de grandes empresas estimaram que “32% da receita de sua empresa seriam ameaçados pela disruptura digital nos próximos cinco anos” e por este motivo os conselhos diretores deveriam dedicar mais tempo à esta questão. (2018, p. 18)

A tecnologia proporcionou grandes mudanças nas necessidades e comportamentos do consumidor, criando novas e mais convincentes propostas de valor por parte das organizações e inovando na experiência do cliente. Mídias sociais, dispositivos móveis, análise de dados, computação em nuvem, a internet das coisas, entre outras tecnologias digitais, são de fácil acesso para a maioria das empresas. Entretanto, estas não necessariamente criarão uma vantagem competitiva, pois a tecnologia é apenas um meio. “O segredo é *diferenciar seu negócio* oferecendo aos clientes algo novo e atraente, viabilizado pelo meio oferecido pela tecnologia digital, e criar um destino que os clientes queiram visitar”. Este processo é chamado de *criar a empresa da próxima geração (future ready)*, através do aprimoramento de seu *digital business model (DBM)*. (Weill et Woerner, 2018, p. 21)

Nossa pesquisa mostra que a digitalização está obrigando as empresas a mudar seu modelo de negócio em duas dimensões. Primeiro, elas estão passando das cadeias de valor controladas (à moda de Michael Porter, *circa* 1980) para *sistemas em rede mais complexos*. Segundo, estão movendo-se da menor familiaridade com as necessidades e acontecimentos da vida do cliente para um entendimento melhor e mais próximo deles, resultando em melhor envolvimento dos clientes. Examinar essas duas dimensões combinadas resulta num arcabouço dois por dois (o arcabouço DBM) que consiste em *quatro modelos de negócio distintos*, cada um deles num quadrante, representando capacidades e desempenho financeiro médio diferentes. 1. *Fornecedor*: produtor que vende por meio de outras empresas; 2. *Onicanal*: cadeia integrada de valor que cria para o cliente uma experiência multiproduto e multicanal para endereçar os acontecimentos da vida; 3. *Produto modular*: fornecedor de produtos ou serviços *plug and play*; 4. *Propulsor do ecossistema*: organizador de um ecossistema, rede coordenada de empresas, dispositivos e clientes que cria valor para todos os participantes e que é o destino num domínio específico (como o domínio comercial), assegurando ótimo serviço ao consumidor; inclui produtos complementares e, às vezes, concorrentes. (Weill et Woerner, 2018, p. 21)

Figura 5 - Modelos Digitais



Fonte: (Weill et Woerner, 2018, p. 22)

Para determinar em qual quadrante a organização se encontra e para qual deve se deslocar, é necessário primeiramente analisar dois fatores. O primeiro é determinar até que ponto esta organização faz parte de uma cadeia de valor que possa ser controlada ou até que ponto se faz parte de um ecossistema digital mais complexo, “no qual a dinâmica está menos relacionada com comando e controle e mais com construção, manutenção e uso de redes”. Em segundo lugar, avaliar o quanto se sabe sobre as necessidades do consumidor e o quanto pode descobrir sobre estas necessidades. (Weill et Woerner, 2018, p. 23)

Um ecossistema digital de negócios é uma rede coordenada de empresas, dispositivos e clientes que cria valor para todos os participantes:

Entre as atividades de um ecossistema de negócio, estão buscas, fornecimento de informações, pagamentos e outras trocas viabilizadas pelas conexões digitais. Os ecossistemas ampliaram o que torna você grande como empresa, pois acrescentam produtos complementares, disponibilizados por serviços digitais (...). Clientes de todos os tipos, sejam B2B, sejam B2C, preferirão cada vez mais a eficiência de um propulsor do ecossistema digital para conduzirem transações em todos os domínios



da vida, da assistência médica e compras ao entretenimento, às finanças, às informações sobre negócios e muito mais (...). Claramente, essa lacuna entre o que os consumidores querem e o que está disponível representa uma tremenda oportunidade de negócios – principalmente para as empresas menores que aproveitam a oportunidade da disruptura digital mais depressa do que as empresas maiores (...). Não há tempo a perder, já que várias vantagens dos primeiros a entrarem em campo – como o reconhecimento da marca que se torna o principal destino de um domínio – aguardam as empresas que fizerem a transição mais cedo e não mais tarde. (Weill et Woerner, 2018, p. 52)

As buscas por produtos e serviços e os dados associados a ela são uma das maiores inovações da digitalização, pois torna mais fácil e transparente para os clientes encontrarem local e preço de produtos e serviços, se tornando num importante propulsor do ecossistema e diminuindo a assimetria de informações, dando maior confiabilidade e transparência às interações.

O nível de engajamento dos clientes determina o quadrante que o modelo de negócio digital da empresa se encontra. Adquirir um profundo conhecimento permite fazer ofertas mais atraentes e aumentar o engajamento do cliente. Informações como nome e endereço, dados demográficos, endereço IP, histórico de compras, com a própria empresa e outras, e os acontecimentos de vida marcantes para este cliente, através de um envolvimento contínuo e colaborativo com os clientes, aprimorado por este conhecimento de seus dados de busca e de compra são fundamentais para deslocar a empresa para cima e para direita no arcabouço DBM. (Weill et Woerner, 2018, p. 57)

Ao examinar iniciativas de transformação digital em diversas empresas, Weill et Woerner descobriram que a maioria almejou mudanças em duas dimensões: “(1) entender melhor e fornecer o que o cliente final quer e (2) operar numa rede cada vez mais coordenada de empresas, dispositivos e clientes para criar valor para todos os participantes”. É um grande desafio enquadrar-se no modelo de negócios de propulsor do ecossistema e a maioria das empresas não opera desta maneira. (2018, p. 59)

Os propulsores de ecossistema têm de desenvolver uma plataforma à qual os outros queiram se conectar; também precisa ter mais dados e sustentar uma torrente de inovações. E, como esse modelo tivesse numerosas engrenagens, a empresa precisará de governança digital robusta que aprimore continuamente a plataforma, em vez de fragmentá-la (...). Há boas metas intermediárias, tais como abrir a empresa para mais parcerias e aprender mais sobre o cliente final. Isso é dizer que os quatro quadrantes de nosso arcabouço DBM são hoje modelos de negócios viáveis. Cada um tem oportunidades e desafios distintos; particularmente, hoje cada modelo oferece, em média, níveis diferentes de satisfação do cliente e desempenho financeiro, com os propulsores do ecossistema apresentando o melhor desempenho geral. Mas muitas empresas operam e continuarão a operar de forma lucrativa com um modelo que não é o propulsor do ecossistema. (Weill et Woerner, 2018, p. 60)

Os *fornecedores* operam na cadeia de valor de outra empresa e tem no máximo um conhecimento parcial de seus clientes. Provavelmente serão cada vez mais pressionados para reduzir preços, talvez ocasionando em consolidação no setor. Os *onicanais* oferecem acesso aos seus produtos em canais físicos e digitais, buscando entregar alternativas e uma experiência homogênea. Aspiram controlar uma cadeia de valor integrada e tem a pretensão de “possuir” a relação com o cliente. O *big data*, as mídias sociais, a análise de sentimentos, os aplicativos para celular e indicadores como o *net promoter score* são alguns dos caminhos para incrementar a compreensão do consumidor final (Weill et Woerner, 2018, p. 62). Os *produtores modulares* se encontram numa arena hipercompetitiva e se assemelham a um mercado de comoditizado:

As empresas que oferecem produtos ou serviços *plug and play* que podem se adaptar a qualquer número de ecossistemas são produtores modulares. Para sobreviver, têm de ser os melhores produtores de sua atividade principal (como pagamentos). Para prosperar, precisam inovar constantemente seus produtos e serviços e assegurar que suas ofertas sejam as melhores opções disponíveis, com o preço certo. Os produtores modulares costumam operar num mercado hipercompetitivo, porque em geral é fácil, para clientes ou robôs, procurar alternativas e trocar – e toda a razão de ser um produto modular é ser *plug and play*. (Weill et Woerner, 2018, p. 63)

Os *propulsores de ecossistemas* querem se tornar o principal destino de um subconjunto de clientes. Usam a força de sua marca para atrair consumidores, empenham-se em proporcionar uma ótima experiência e oferecer compras num só lugar, oferecendo uma série completa de serviços tanto com funcionalidades próprias quanto de parceiros. A classificação positiva que seus clientes lhe atribuem são importantes para aumentar o uso e melhorar sua reputação. (Weill et Woerner, 2018, p. 65)

Empresas com esse DBM estabelecem um ecossistema digital (uma rede coordenada de empresas, dispositivos e clientes para criar valor para todos os participantes) promovendo relacionamentos com outros fornecedores que oferecem serviços complementares (e às vezes concorrentes) aos seus para atender mais completamente à necessidade dos clientes. Como esse modelo tem o melhor desempenho em margem líquida, crescimento da receita, experiência do cliente e inovação, tornar-se um propulsor do ecossistema é a meta de muitas empresas. (Weill et Woerner, 2018, p. 64)

Mover-se para cima e para direita no gráfico de modelos digitais, rumo a se tornar um propulsor do ecossistema é um desafio que envolve criar uma conexão forte com os clientes finais da organização (movendo-se para cima) e firmar parcerias com outras empresas e fornecedores (movendo-se para direita), visando atender mais necessidades dos clientes. (Weill et Woerner, 2018, p. 67)

Essa conexão com o cliente pode acontecer por sites na internet, mídias sociais, aplicativos para celular ou, no caso de parceiros, APIs (*Application Program Interface*) para *links* para os sistemas empresariais internos do propulsor do

ecossistema, como por exemplo para sistemas de pedido de indenização por sinistro numa seguradora. As análises de dados, os testes e o aprendizado do que funciona ou não na experimentação pela internet ajudam a refinar o envolvimento do cliente. Tipicamente, aproximar-se do modelo de ecossistema exige pegar o que torna sua empresa grande – seu maior tesouro – e disponibilizá-lo a outras empresas por meio de serviços digitalizados. Em geral, empresas menores e mais novas são projetadas assim desde o princípio. (Weill et Woerner, 2018, p. 67)

As empresas menores têm se mostrado uma grande ameaça por estarem mais alinhadas com este tipo de atitude digital, acima descrita, além de resistirem a tentação de elas mesmas criarem soluções inteiras para seus negócios, firmando parcerias para ganhar agilidade. Além disso, elas possuem menos sistemas antigos e têm maior disposição a correr riscos com seu modelo de negócio. Apresentam ainda maior capacidade para coletar, analisar e agir com base em dados que dão uma imagem mais concreta de quem é o cliente final. Seus sistemas, processos e cultura baseada em evidências foram projetados para estarem mais conectados com clientes finais e parceiros. Desta forma, acabam se tornando mensuravelmente mais reativas às necessidades dos clientes. (Weill et Woerner, 2018, p. 70)

Atualmente, apenas 12% das grandes empresas são propulsoras do ecossistema, num cenário que duas tendências estão surgindo. Uma é que a tentativa das empresas de se tornarem propulsoras do ecossistema levará a uma consolidação de diversos setores. (Weill et Woerner, 2018, p. 71)

Cada cliente provavelmente escolherá um propulsor do ecossistema preferido para as compras, por exemplo, e um propulsor do ecossistema para cada área adicional da vida, como gestão financeira, entretenimento e assistência médica.

A segunda tendência diz respeito aos produtores modulares:

Um produtor modular como o Paypal oferece produtos ou serviços *plug and play* que se adaptam a qualquer número de ecossistemas. Para sobreviver, a empresa terá de ser uma das melhores produtoras num domínio estreito, como o de pagamentos. Esperamos ver os principais três ou quatro atores dominarem cada nicho, com os muitos outros catando as sobras. Esses atores principais serão altamente lucrativos, mas a lucratividade média dos produtores modulares diminuirá com o tempo. (Weill et Woerner, 2018, p. 72)

Quanto maior a ameaça de ruptura digital à uma empresa, mais mudanças radicais serão necessárias para esta e mais difícil será para a equipe de comando tomar estas decisões. No início desta jornada, a pesquisa de Weill et Woerner aponta que ações voltadas a deslocar a empresa para cima no eixo de DBM, aumentando o conhecimento sobre o cliente, é uma boa solução. (Weill et Woerner, 2018, p. 75)

Algumas capacidades fundamentais são descritas pelos autores para deslocar a empresa no arcabouço DBM:

**Capacidades para subir no arcabouço DBM:** 1. Coletar e usar informações relevantes sobre os acontecimentos da vida dos clientes (por exemplo, suas metas); 2. Amplificar a voz do cliente dentro da empresa (deixando o cliente no centro de tudo o que a empresa faz); 3. Criar uma cultura de tomada de decisões com base em evidências (usando dados dos clientes, operacionais, do mercado e sociais); 4. Oferecer ao cliente uma experiência integrada, multiproduto e multicanal. **Capacidades para Mover-se para a direita no Arcabouço DBM:** 5. Distinguir-se e ser o primeiro lugar que seus melhores clientes procuram quando surge uma necessidade; 6. Identificar e desenvolver grandes parcerias e aquisições; 7. Habilitar serviços que tornem sua empresa exitosa, com APIs expostas; 8. Desenvolver eficiência, segurança e conformidade às regulamentações como competências. (Weill et Woerner, 2018, p. 158)

As organizações de todos os portes passam por uma transformação e adaptação dos seus negócios aos meios digitais. A busca dos clientes pelo valor gerado com as tecnologias digitais é crescente. Muitos dos princípios e pressupostos que as empresas utilizavam para gerir seus negócios mudaram e é cada vez mais premente avaliar organizações que conseguem se adaptar ao mundo digital para aproveitar sua curva de aprendizado e gerar mais competitividade e valor.

A transformação digital não tem a ver com tecnologia tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua Infraestrutura de TI. Essa verdade fica evidente na mudança de papéis do líder de tecnologia nas empresas. A função tradicional do executivo-chefe de informação era usar a tecnologia para otimizar processos, para reduzir riscos e para melhorar a gestão dos negócios existentes. A função emergente do executivo-chefe de atividades digitais é muito mais estratégica, focada no uso da tecnologia para reimaginar e reinventar o core business (negócio principal) em si. (Rogers, 2017, p. 10)

Segundo Rogers, estas novas tecnologias têm gerado mudanças no comportamento dos consumidores, possibilidades de novos modelos de negócio, novos fluxos de receita e gerado novos diferenciais competitivos, de maneira menos onerosa, mais rápidas e mais centradas no cliente. Isto não significa que apenas as novas organizações que já foram criadas adaptadas ao contexto digital serão as únicas a sobreviver. As interações com os clientes mudaram de maneira significativa. Empresas que antigamente enviam mensagens aos clientes e forneciam produtos, têm uma relação muito mais interativa, com as avaliações dos clientes se tornando mais influentes que as propagandas com celebridades. (2017, p. 15)

A competição também já não é mais a mesma. Atualmente, empresas de outras indústrias diversificam suas ofertas e se tornam concorrentes em outros ramos, como as empresas de telecomunicações que têm também oferecido serviços financeiros básicos. Pode-se, inclusive, competir com uma organização em uma área e explorar a capacidade deste concorrente, cooperar com ele, em outra área. Os recursos da organização não estão apenas

dentro dela, mas numa rede de parceiros que são reunidos em relações de negócios mais difusas, de acordo com Rogers. (2017, p. 16)

A quantidade de dados gerados nestas interações digitais é sem precedentes. O armazenamento destes dados tem se tornado cada vez mais barato, acessível e amigável. Transformar estes dados em informações valiosas passa a ser o maior desafio. A verificação e experimentação contínua de novas propostas de valor pelas organizações tem mudado a maneira como as inovações têm sido conduzidas, com feedbacks e mudanças muito mais ágeis. “A construção de protótipos é barata e o teste de ideias é rápido em comunidades de usuários. O aprendizado contínuo e a iteração (repetição) rápida de produtos, antes e depois do lançamento, são o novo padrão” (Rogers, 2017, p. 17). O próprio valor que os clientes enxergam nas propostas das organizações pode mudar, à medida que estes têm diferentes experiências com outros produtos e empresas com outros modelos de negócio e propostas de valor, descobrindo novas oportunidades. “Ir aos extremos e superar os limites em busca da próxima fonte de valor para os clientes é cada vez mais imperativo”. (Rogers, 2017, p. 17)

Neste contexto, segundo Rogers, as forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor.

#### Clientes

Eram considerados um agregado de pessoas que o marketing e a propaganda deveriam alcançar na maior escala possível, para compatibilizar com a lógica de produção que também era de massa. No momento atual, as organizações interagem com redes de clientes que é bem mais caracterizada.

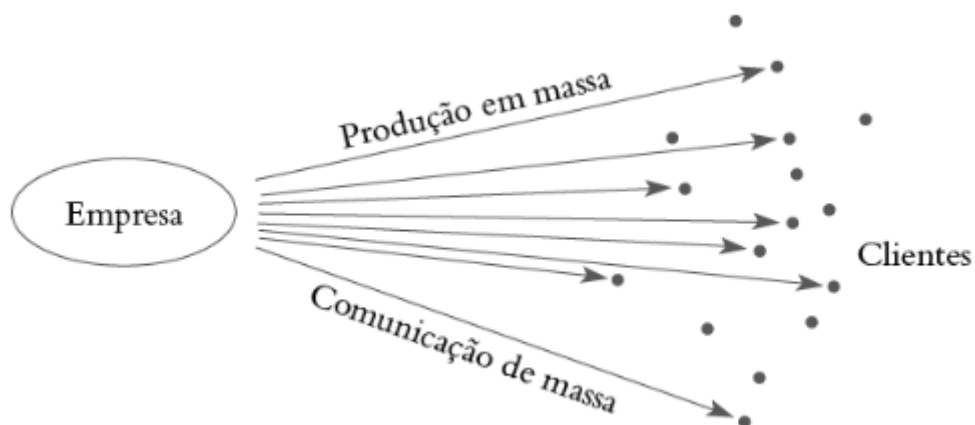
Nesse paradigma, os clientes se conectam e interagem dinamicamente, por meios e modos que estão mudando suas relações entre si e com as empresas. Hoje, os clientes estão o tempo todo influenciando-se reciprocamente e construindo a reputação das empresas e das marcas. O uso de ferramentas digitais está mudando a maneira como descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas. (Rogers, 2017, p. 18)

Os clientes na era digital mudaram seu relacionamento com as organizações. Estes consumidores não são mais passivos e interagem como pontos de intersecção em redes dinâmicas. Os caminhos de compra não são mais os mesmos. Cinco comportamentos centrais impulsionam as experiências digitais dos clientes que são o acesso, engajamento, customização, conexão e colaboração. A cocriação na qual o cliente participa da criação de produtos e serviços junto a empresa é um dos exemplos de como estes comportamentos têm

se alavancado inventando novas comunicações, produtos e experiências, agregando valor para ambos os lados. (Rogers, 2017, p. 36)

Abaixo um esquema que ilustra qual era a antiga e a nova dinâmica para encontrar, acessar, usar, compartilhar e influenciar os produtos, serviços e marcas:

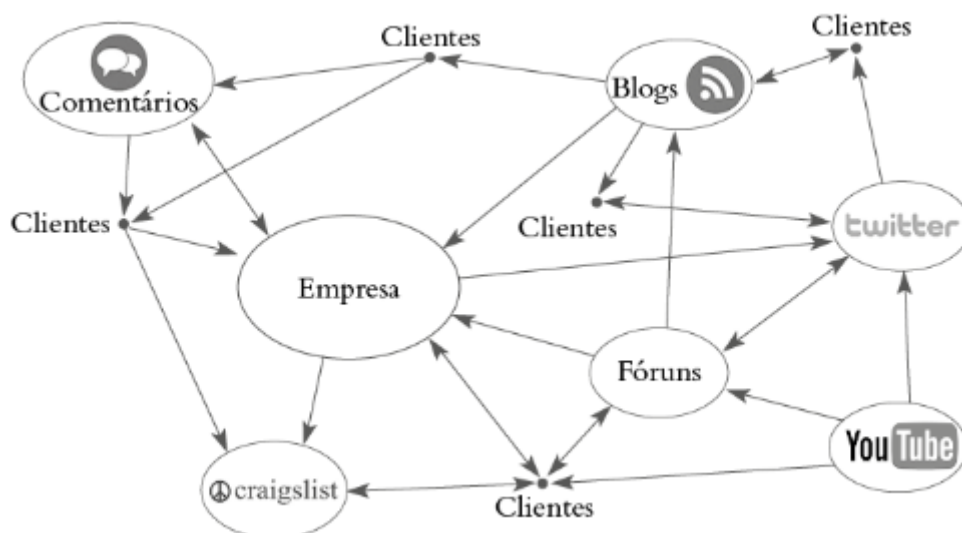
**Figura 6 - Modelo de Mercado de Massa**



**Fonte: Rogers, 2017, p. 37**

Na primeira figura, vemos os clientes numa relação passiva com a Empresa, como um conjunto, cuja única decisão é de comprar ou não determinado produto. Já as empresas buscam produção e comunicação em massa para alcançar o máximo possível de clientes potenciais.

**Figura 7- Modelo de rede de clientes**



**Fonte: Rogers, 2017, p. 37**

No segundo esquema, a empresa ainda é a protagonista na criação e promoção de produtos e serviços, porém os clientes atuam em relacionamentos mais complexos.

Não mais estão os clientes relegados à função binária “comprar” ou “não comprar”. No modelo de rede de clientes, os clientes atuais e potenciais têm acesso a ampla variedade de plataformas digitais, que lhes permitem interagir, publicar, divulgar e inovar – e, portanto, construir marcas, reputações e mercados. É tão alta a probabilidade de os clientes se conectarem entre si e influenciarem uns aos outros quanto a de os clientes serem influenciados pelas comunicações diretas da empresa. Recorrendo às teorias fecundas da ciência de redes (...) podemos ver os clientes como nós ou pontos de uma rede, interligados digitalmente por várias ferramentas e plataformas, em processo de interação dinâmica. (Rogers, 2017, p. 38)

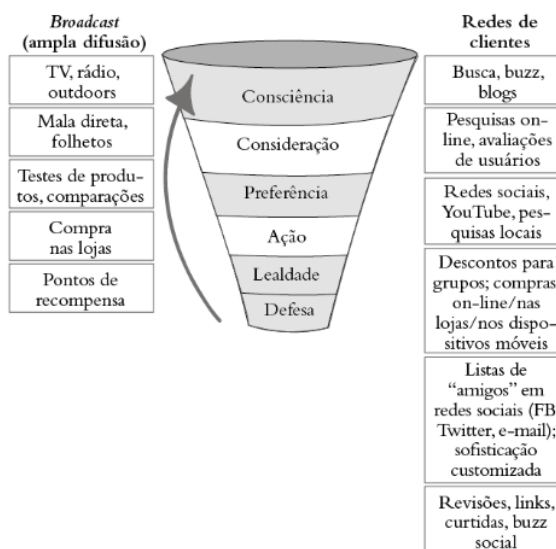
Neste novo paradigma de interação, as empresas precisam engajar-se com as redes de clientes, ouvindo-os, observando suas interações, para compreendê-los melhor e identificar aqueles que melhor podem representar a marca, assim como cocriar valor junto à organização. “O cliente pode ser qualquer grupo importante ao qual a organização sirva e no qual confie” (Rogers, 2017, p. 38). Desde profissionais de compras de suprimentos da empresa até doadores e voluntários de organizações sem fins lucrativos, todos que participam desta interação são considerados como conexões na rede, segundo Rogers. (2017, p. 38)

Além dos meios tradicionais de comunicação em massa, os clientes têm sido influenciados pela própria rede de clientes. É importante levar em consideração o conceito de funil de marketing ao analisar as interações e o tamanho do impacto entre as redes de clientes.

Esse modelo estratégico clássico se baseia em pesquisa psicológica sobre ‘hierarquia de efeitos’, datada de 1920. Ele mapeia a evolução de um cliente potencial ao longo das seguintes fases: consciência (conhecimento de que o produto ou a empresa existe), consideração (reconhecimento do valor potencial), preferência (intenção de comprar ou escolha de uma empresa preferida), ação (compra de um produto, assinatura de um serviço, voto em um candidato a cargo eletivo, etc.). Em cada

estágio, o número de clientes potenciais sempre diminui (mais clientes estarão na fase de ‘consciência’ do que na fase seguinte, de consideração), daí o estreitamento do funil. Nos últimos anos, acrescentou-se mais um estágio ao funil: lealdade. É sempre mais eficiente investir em reter clientes do que em conquistar clientes. (Rogers, 2017, p. 39)

**Figura 8 - Funil de Marketing**



**Fonte: Rogers, 2017, p. 40**

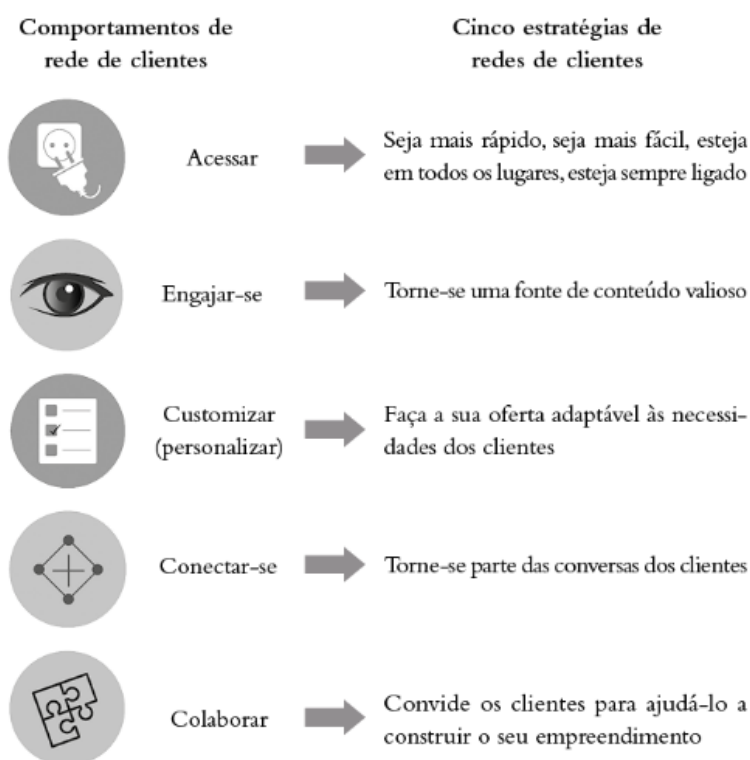
O maior impacto sobre o funil de marketing encontra-se no último estágio que se chama defesa. Aqui ocorre um efeito exponencial na interação do cliente com a rede, pois este propagará suas boas experiências com a empresa, produto ou serviço para os outros elos de sua rede. Junta-se a isso os algoritmos dos mecanismos de busca que potencializam a probabilidade daquela organização, produto ou serviço que está sendo defendido, se tornar relevante para outros usuários, o que incentiva os negócios a engajar, fomentar e inspirar os clientes leais, fazendo com que estes realimentem o funil de marketing.

Outro tópico relevante é quanto aos pontos de contato entre o cliente e as organizações, que têm aumentado consideravelmente, os quais abrem vários caminhos para compra. Ao analisar as informações do cliente, inclusive seus feedbacks, a empresa pode aperfeiçoar o caminho de compra que tem maior propensão de escolha por um determinado cliente ou grupo, mapeando e otimizando esta experiência. Neste sentido, as empresas devem “criar experiências cativantes a cada passo do caminho para a compra e reforçar a advocacia dos clientes na ponta do funil, a fim de engajar e cocriar valor com os clientes mais engajados”. (Rogers, 2017, p. 43)



Ao prosseguir com o estudo da teoria de Rogers, foi constatado que existem cinco comportamentos que impulsionam a adoção de novas experiências digitais pelos clientes em rede e, com base nisso, as organizações devem buscar ofertas digitais que engajam com mais profundidade os clientes em sua vida digital. Este primeiro comportamento central do cliente em rede é *acessar* dados digitais, conteúdo e interações com a maior rapidez, facilidade e flexibilidade possível. As ofertas que ampliam este acesso são profundamente atraentes, uma vez que ofereçam o imediatismo do acesso simples e instantâneo. O segundo comportamento refere-se a *engajar-se* em conteúdo digital que seja sensorial, interativo e relevante para suas necessidades. O bordão que diz “o conteúdo é o rei” está pelo menos 50% correto e este engajamento torna-se um indutor chave do comportamento dos clientes. O terceiro comportamento está relacionado com a *customização* ou personalização das experiências, permitindo escolher e modificar amplo sortimento de informações, produtos e serviços. Espera-se que as redes digitais ofereçam cada vez mais alternativas de escolha pessoal, pois os clientes apreciam essa variedade. O penúltimo comportamento central identificado estabelece que os clientes querem *conectar-se* uns com os outros, compartilhando experiências, ideias e opiniões por meio de textos, imagens e links sociais. Nas grandes plataformas, como Facebook ou LinkedIn, os indivíduos usam poucos bits de texto e imagens para sinalizar aos outros que “aqui é onde estou, o que penso e o que vejo”. Por fim, mas não menos importante, há o instinto natural dos clientes de *colaborar*, ou seja, trabalhar juntos em projetos e metas por meios de plataformas abertas. Este é o mais complexo e difícil dos cinco comportamentos, o que não impede os clientes de tentarem continuamente. (2017, p. 43 e 44)

Esses comportamentos dos clientes podem ser usados estrategicamente pelas empresas no desenvolvimento das respectivas estratégias de redes de clientes, e explorados para o planejamento estratégico de qualquer setor, modelo de negócios ou objetivo de clientes. (...) Começando com uma estratégia enraizada no comportamento dos clientes, as empresas podem evitar a armadilha da mentalidade ‘tecnologia primeiro’ (Qual é a nossa estratégia para o Twitter?) e focar, em vez disso, no valor para o cliente e para o negócio. (Rogers, 2017, p. 43 e 44)

**Figura 9 - Cinco comportamentos centrais dos clientes em rede**

Fonte: Rogers, 2017, p. 45

### Competição

Este é o segundo domínio modificado pela transformação digital. Segundo Rogers, saímos de um cenário no qual competição e cooperação eram vistas como opostos binários para um mundo de fronteiras setoriais mais fluídas, no qual parceiros de negócios de longa data podem tornar-se grandes concorrentes, caso passem a servir diretamente aos mesmos clientes. Neste mesmo contexto, é possível que seja necessário cooperar com um rival direto, devido, por exemplo, a desafios externos mútuos. Rogers, também sustenta que a competição tem sido em muito modificada devido a exponencial inserção das plataformas digitais nas organizações, fazendo com que seja repensado quais ativos as empresas precisam ter para operar no mercado e a forma de gerenciamento destes ativos por meio de novas modalidades de relacionamentos externos entre parceiros e concorrentes. “Esses negócios de plataforma são parte de uma transformação ampla do domínio da competição e dos relacionamentos entre empresas (...). Hoje, todos os relacionamentos entre empresas são uma mistura de competição e cooperação, em constante mutação”. Em âmbito mais amplo, o lócus da competição está sendo deslocado, aumentando a importância da *coopetição*, na qual “empresas que competem diretamente em algumas arenas também atuam como parceiros em outras”. (2017, p. 63)

Figura 10 - Descolamento no Locus da Competição

Competição: Mudanças nas premissas estratégicas, da era analógica para a era digital	
De	Para
Competição em setores delimitados Distinções nítidas entre parceiros e rivais Competição é jogo de soma zero Os principais ativos são mantidos na empresa Produtos com características e benefícios únicos Poucos concorrentes dominantes por categoria	Competição entre setores fluidos Distinções nebulosas entre parceiros e rivais Concorrentes cooperam em áreas-chave Os principais ativos situam-se em redes externas Plataformas com parceiros que trocam valor O vencedor leva tudo, devido aos efeitos de rede

Fonte: Rogers, 2017, p. 64

Rogers também aborda e destaca a importância de algumas características já mencionadas na plataforma como efeitos de rede diretos “quando o aumento do número de clientes ou de usuários de um produto impulsiona o aumento de seu valor ou utilidade para o mesmo tipo de usuário”, como é o exemplo do Facebook (Rogers, 2017, p. 71). Para plataformas, porém, o tipo mais comum são os efeitos de rede indiretos “que ocorrem quando um aumento na quantidade e na qualidade dos clientes em um lado da plataforma gera valor crescente para os clientes no *outro* lado da plataforma, como, por exemplo, no mercado de cartões de crédito (Rogers, 2017, p. 71). Nem sempre os efeitos de rede indiretos serão recíprocos. Em mídia sustentada por anúncios, quanto maior o número de usuários da plataforma, maior o interesse dos anunciantes naquela plataforma, mas o aumento do número de anúncios não aumenta diretamente o valor da plataforma para os usuários. Porém para plataformas que não são mídias sustentadas por anúncios, os efeitos de rede indiretos em geral funcionam nos dois sentidos, por exemplo no Airbnb, quanto mais hóspedes e anfitriões disponíveis, maior o círculo virtuoso com novos clientes em cada lado aumentando a atratividade para o outro lado.

As plataformas têm se mostrado como fatores críticos no desenvolvimento de estratégias cooperativas entre empresas rivais. A remoção de intermediários tem ocorrido constantemente e é um dos principais impactos das tecnologias digitais. Podem ser citados Apple, Google, Facebook, Samsung e Amazon, como empresas que competem e cooperam em diferentes frentes de negócios. De acordo com Rogers:

A verdadeira competição está longe de ser um confronto de soma zero. Em muitos casos, a estratégia eficaz exige que até concorrentes diretos encontrem maneiras de

trabalhar juntos, cooperativamente, em certas arenas. O termo ‘coopetição’ foi cunhado pelo fundador da Novell, Ray Noorda, e popularizado por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, em um livro homônimo. Os autores aplicam a teoria dos jogos às relações de negócios para mostrar por que a estratégia certa para negócios rivais é, em geral, um misto de competição e cooperação em diferentes frentes (...). Na visão de Brandenburger e Nalebuff, empresas rivais devem cooperar para ‘aumentar o bolo’, ao mesmo tempo que competem entre si para ‘repartir o bolo’. (Rogers, 2017, p. 86)

Neste cenário de fronteiras menos delimitadas é comum que ocorram conflitos de canais de vendas, pois as organizações se encontram em permanentes trade-offs entre manter ou contornar um importante canal. A cooperação entre canais rivais torna-se ainda mais difícil onde a mentalidade de competição e guerra é muito arraigada. Certamente existem momentos de competição feroz entre estes rivais, porém é necessário identificar quando combater e quando conciliar. “As empresas devem encarar todos os relacionamentos interorganizacionais como uma combinação matizada e mutante de competição e colaboração” (Rogers, 2017, p. 100). Neste sentido, um dos maiores desafios para as plataformas é abrir mão do processo de criação de valor. “Por sua natureza, as plataformas crescem ao permitir que suas diferentes partes externas tragam seu próprio valor para a plataforma e interajam com alto grau de interdependência” (Rogers, 2017, p. 100).

### **Dados**

As interações com clientes e empresas geram um grande fluxo de informações que podem ser captadas, registradas e analisadas de uma maneira que era impossível há algum tempo atrás. Uma nova oportunidade de geração de valor para empresa, ao utilizar estes dados de maneira estratégica. O big data tem substituído análises tradicionais baseadas em planilhas eletrônicas, processando informações não estruturadas e transformando-as em ativos valiosos.

Figura 11 - A nova era da análise de informações

Mudanças nos pressupostos estratégicos, da era analógica para a era digital	
De	Para
Dados são dispendiosos de gerar nas empresas	Dados são gerados continuamente em todos os lugares
O desafio dos dados é armazená-los e gerenciá-los	O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas
As empresas usam apenas dados estruturados	Os dados não estruturados são cada vez mais úteis e valiosos
Os dados são gerenciados em departamentos operacionais	O valor dos dados é conectá-los entre os departamentos
Os dados são ferramentas para gerenciar processos	Os dados são ativo intangível importante para criar valor

Fonte: Rogers, 2017, p. 107

Segundo Rogers, os programas de fidelidade têm sido um dos caminhos mais utilizados pelas empresas para gerar ativos baseados em dados de clientes, através do rastreamento do comportamento de compras em troca de recompensas. Para que os clientes se disponham a trocar seus dados por valor adicionado a empresa, estas devem procurar elaborar a experiência certa que os incentive a disponibilizar informações sobre o seu comportamento. Numa estratégia de utilização destes dados as organizações devem *reunir diversos tipos de dados*, sejam sobre processos de negócios, produtos ou serviços e sobre os clientes em si, *usar estes dados de maneira preditiva na tomada de decisões*, fazendo com que as decisões sejam mais esclarecidas e fundamentadas, *aplicar estes dados para inovar seus produtos*, tanto para aprimorar os existentes quanto para criação de novos, *observar o que os clientes fazem, não o que dizem*, os dados sobre o comportamento em si, são muito mais valiosos que relatos numa pesquisa de opinião, por exemplo, e, para finalizar, uma boa estratégia de utilização destes dados, a organização deve *combinar os dados entre os departamentos*, desta forma pode-se combinar dados e verificar como se relacionam uns com os outros. (2017, p. 111 a 114)

Neste contexto de grande quantidade de dados não estruturados, informações registradas, ricas em significado, mas difíceis de interpretar e categorizar por ferramentas comuns como as planilhas eletrônicas, surge o *Big Data*.

O fenômeno do *big data* é mais bem compreendido em termos de duas tendências inter-relacionadas: o rápido crescimento de novos tipos de dados não estruturados e o avanço acelerado de novas capacidades para o gerenciamento e a compreensão desse tipo de dados pela primeira vez. O impacto dessas tendências é arrematado por uma terceira tendência: a ascensão de uma infraestrutura de computação na nuvem, que torna o potencial do *big data* cada vez mais acessível para cada vez mais empresas. (Rogers, 2017, p. 114 e 115)

Segundo Rogers, uma vez que os dados são coletados, estruturados e convertidos em ativos, a próxima etapa é aplicar estes ativos para criar novo valor para as organizações de forma contínua, utilizando alguns paradigmas de criação de valor nas organizações. Dentre estes paradigmas, o autor cita, que os dados podem revelar alguns *insights* que até então estavam invisíveis, apresentando relações, padrões e influências úteis na formulação de e análise de novas estratégias. Desta forma podem ser fornecidos insights sobre a psicologia e padrões de comportamento dos clientes, além de medir o impacto de determinadas ações sobre a psicologia e comportamento dos clientes. O segundo paradigma para a criação de valor a partir dos dados é a *segmentação*, que ganha ainda mais força com este grande volume de dados, revelando possíveis públicos, além daqueles que são mais relevantes para obter melhores resultados nas interações. Estes critérios de segmentação podem, inclusive, mudar em tempo real com base em dados comportamentais como e-mails clicados, conteúdos compartilhados e interesses manifestados. Dentro da segmentação, é importante ressaltar o conceito de valor vitalício dos clientes, um modelo que se propõe a apresentar a probabilidade de compra numa visita específica e o provável potencial de lucro futuro, fatores estratégicos para segmentação (2017, p. 124 a 126).

Rogers conceitua o valor vitalício do cliente como:

A rentabilidade de cada cliente para o lucro líquido, no longo prazo. Em qualquer negócio, alguns clientes são mais lucrativos que outros: e é possível que alguns até lhe custem dinheiro, em vez de gerar lucro. O valor vitalício do cliente pode ser determinado por vários fatores: frequência e volume das compras, ponto de preço, nível de descontos, lealdade e taxa de atrito (migração, rotação ou abandono). Para construir o modelo: você precisará de dados históricos e de participação da equipe financeira (...). Depois de aplicar o modelo de valor vitalício do cliente, é extremamente útil segmentar os clientes, definindo objetivos para novas estratégias de clientes e medindo o impacto de fatores como engajamento e defesa da marca. (Rogers, 2017, p. 42)

Ao prosseguir com os paradigmas da criação de valor a partir da utilização de dados, a *personalização* é a próxima possibilidade trazida por Rogers. Uma vez que é possível adotar microssegmentos, estes clientes podem ser tratados de maneira mais relevantes e valiosa para eles, diferenciando-os uns dos outros. Desta maneira, podem ser desenvolvidas mensagens sob medida, ofertas, preços serviços e produtos que entregarão mais valor. Devido ao grande número de plataformas que o cliente pode interagir com a organização, era difícil conseguir metrificar fidedignamente estas interações. Este desafio foi dirimido com o advento da “*addressability of scale*” que é o “uso de dados e de análises para alcançar segmentação e personalização altamente eficientes, em nível individual e em escala maciça” que utiliza

plataformas dominantes na internet como Google, Facebook e Amazon, permitindo uma maior individualização da comunicação. (Rogers, 2017, p. 127 a 129)

Alguns dos principais desafios para transformar os dados em ativos valiosos não são técnicos, mas sim organizacionais, segundo Rogers. Antes de tirar proveito da segmentação dos clientes, é necessário criar dezenas de versões da mesma mensagem para que sejam testadas e identificadas aquelas que mais despertaram interesse e receberam respostas dos segmentos. Antes de comprar os softwares e hardwares mais avançados, são necessárias mudanças nos processos de negócios. Neste sentido, Rogers afirma que um dos primeiros desafios que surgirão é encontrar os profissionais que tenham o conjunto de competências certas. Os cientistas de dados devem ter seu trabalho dimensionado adequadamente ao tamanho da organização, além de um padrão ético muito rigoroso, pois os dados podem mentir com facilidade, caso utilizados de maneira equivocada. Não só os cientistas de dados, mas toda a organização precisa desenvolver uma mentalidade de dados para que estes estejam inseridos na rotina de trabalho das operações, reforçando uma nova cultura organizacional que valorize os dados e o pensamento analítico. O marketing deve ser encarado “como ofício pragmático e utilitário, com finalidades específicas, que envolve arte e ciência. Importante também incluir um interlocutor que interligue o mundo dos analistas quantitativos e dos tomadores de decisões. (Rogers, 2017, p. 137)

Interligar os departamentos para análise e decisão com base nos dados é outro desafio que se deve ter como central para que esta estratégia funcione. Muitos departamentos desejam ter a “propriedade” dos dados e não disponibilizam estas informações de bom grado para outras unidades da organização. Esta deficiência de integração e comunicação afeta decisões que podem diminuir o retorno financeiro das decisões tomadas. Seguindo esta lógica, também é importante analisar se as unidades de trabalho dos cientistas de dados devem ser centralizadas num único espaço físico para atender as unidades de negócios de toda organização ou se deve ser descentralizada e estar mais perto das diferentes unidades decisórias como finanças, marketing e estratégia. Este compartilhamento de dados é importante não só dentro da organização, mas também nas negociações com parceiros de negócios. As negociações não envolvem mais apenas valores financeiros, mas também dados que serão compartilhados. (Rogers, 2017, p. 136 a 138)

As ciberameaças também se tornaram riscos adicionais nesta conjuntura de crescente aumento de dados disponíveis. Antes tratadas apenas pela área de TI, estes crimes cibernéticos devem também ter atenção da alta administração, pois os danos causados por

estes eventos podem ter impacto significativo. Sendo assim, faz-se necessário um plano que cuide dos aspectos jurídicos, de segurança dos dados e de gestão de risco. A privacidade também é objeto de muita discussão no âmbito da análise de dados dos consumidores, o que suscitou discussões em torno da regulamentação e remuneração aos clientes por disponibilizarem estas informações. Rogers, traz à tona pontos importantes nesta discussão:

Grande parte dos dados sobre clientes é obtida por meios e modos praticamente desconhecidos pelos clientes (...) É cada vez mais importante que qualquer estratégia de dados se baseie em trocas de valor transparentes com os clientes: transações em que os clientes saibam que estão sendo coletados e vejam os benefícios que estão recebendo como retribuição (...) Quando os clientes compreendem com facilidade como as empresas reúnem dados e quais os benefícios que lhes oferecem em troca, é mais provável que permitam o acesso contínuo das empresas aos seus dados, como devida retribuição. (Rogers, 2017, p. 139)

### **Inovação**

Considerada o quarto domínio da transformação digital, a inovação é o processo no qual serão desenvolvidas, testadas e lançadas novas ideias no mercado de maneira constante, gerando mudanças que agreguem valor ao negócio em questão. A mudança pode ser tanto a melhoria incremental como a criação de algo totalmente novo. Segundo Rogers:

Tradicionalmente, a inovação focava unicamente no produto acabado. Testar ideias era relativamente difícil e dispendioso, razão por que as decisões e as ideias preliminares se baseavam na análise, na intuição e na ascendência dos gestores que participavam do projeto. O feedback efetivo do mercado tendia a entrar muito tarde no processo (às vezes: depois do lançamento público). Nessas condições, evitar o fracasso no mercado era a preocupação predominante. Na era digital, as empresas precisam inovar de maneira radicalmente diferente, por meio da experimentação rápida e do aprendizado contínuo. Em vez de se concentrar basicamente no produto acabado, essa abordagem enfoca a identificação do problema certo e, então, no desenvolvimento, teste e aprendizado, envolvendo múltiplas soluções possíveis. Como as startups enxutas do Vale do Silício, ela se concentra no desenvolvimento e na repetição reiterada de protótipos de viabilidade mínima — antes, durante e até depois do lançamento. Em todas as fases, testam-se os pressupostos e tomam-se as decisões com base na validação pelos clientes e nas respostas do mercado. Líder é quem sabe fazer as perguntas certas, não quem alega ter as respostas certas. Como as tecnologias digitais tornam mais fácil e mais rápido testar ideias, essa nova abordagem à inovação é essencial para lançar novas ideias no mercado com mais rapidez e a menores custos, com menos riscos e maior aprendizado organizacional. (Rogers, 2017, p. 144)



Figura 12 - Inovação na era digital

Mudanças nos pressupostos estratégicos, da era analógica para a era digital	
De	Para
As decisões são tomadas com base na intuição e na autoridade	As decisões são tomadas com base em testes e validações
O teste de ideias é caro, lento e difícil	O teste de ideias é barato, rápido e fácil
Os experimentos são raros e conduzidos por especialistas	Os experimentos são contínuos e conduzidos por todos
O desafio da inovação é encontrar a solução certa	O desafio da inovação é resolver o problema certo
O fracasso é evitado a todo custo	Os fracassos são fontes precursoras e baratas de aprendizado
O foco se concentra no produto “acabado”	O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima e em reiteraões pós-lançamento

Fonte: Rogers, 2017, p. 145

A inovação atualmente está fundada na experimentação, ou seja, testar tantas ideias promissoras quanto possível, com rapidez e baixo custo, para identificar aquelas que melhor se adaptam ao contexto e objetivo principal. Este processo iterativo de aprendizado sobre clientes, mercados e possíveis opções criarão as bases para conduzir às melhores soluções. É pertinente trazer a este contexto uma mentalidade muito presente no Vale do Silício de que “um produto nunca está acabado e que toda inovação deve ser lançada como versão beta, suscetível a melhorias contínuas” (Rogers, 2017, p. 147). Há uma mudança de paradigma “da inovação baseada em análise e expertise para a inovação baseada em ideação, ou concepção, e experimentação, para o aprendizado contínuo” (Rogers, 2017, p. 148). A inovação de um empreendimento não equivale a inovar numa *start up* de três pessoas, assim como não se pode lançar para todo o público potencial a versão beta de um produto e/ou serviço. É necessário aprimorar e amadurecer a ideia para que esta ganhe escala, de preferência pelo lado da demanda. (Rogers, 2017, p. 147)

Muitas empresas tradicionais ainda usam como base fundamental de decisão para inovação a opinião da pessoa com a mais alta remuneração na organização. Este é um dos desafios a serem enfrentados para a inovação e experimentação rápida que precisa de flexibilidade e coloca as ideias em prática na realidade que se procura implementação. Esta mudança na maneira de tomar decisões é um dos primeiros passos para adotar estratégias mais ágeis, pois é necessário questionar constantemente as ideias que serão levadas adiante e nem sempre elas poderão esperar por decisões muito centralizadas. “As empresas podem buscar compensar a falibilidade do julgamento da administração se elas desenvolverem nos

empregados uma cultura de teste e aprendizado sobre todos os aspectos do negócio” (Rogers, 2017, p. 181). O gestor deixa de ser “decididor-chefe” para “experimentador-chefe” e seu foco muda das respostas certas para as perguntas certas (Rogers, 2017, p. 181 a 182).

As organizações têm buscado envolver todos os funcionários na inovação dos negócios. Em alguns casos, quando a inovação é capaz de canibalizar ou ameaçar parte do modelo de negócios existentes, uma equipe é apartada para trabalhar com inovação e se manter distanciada das politicagens e prioridades do dia a dia dos negócios. Treinar todos os funcionários de uma organização para que atuem como catalisadores da inovação e utilizem métodos experimentais durante todo o ano, em suas tarefas diárias, é um dos mais difíceis estágios de disseminação da cultura da inovação. No entanto, desta maneira podem tirar vantagem de um amplo espectro de perspectivas (Rogers, 2017, p. 184).

Ao lidar com a experimentação é habitual lidar com o fracasso de ideias e esforços que não se concretizaram da maneira que se imaginou inicialmente. O que muitos gestores precisam compreender é que “inovações reais e fracassos inteligentes caminham de mãos dadas” (Rogers, 2017, p. 186). Ao se rejeitar o fracasso, a organização está sujeita a graves riscos como a aversão ao risco, principalmente quando os participantes do projeto fracassado são punidos ou estigmatizados, gerando um afastamento do desconhecido nos funcionários responsáveis pela inovação, o que pode levar a perda de grandes oportunidades. Ademais, os fracassos não serão revelados e, com isso, perder-se-á esta oportunidade de aprendizado, pois as equipes não estarão a vontade para compartilhar seus erros e “o aprendizado latente no cerne da experimentação nunca será captado pela organização” (Rogers, 2017, p. 186). Aquelas equipes que pedirem mais tempo e conseguirem permanecer num projeto fracassado, com medo de desistir e de serem rotuladas, poderão sugar recursos “sem nenhuma esperança de impacto significativo sobre a estratégia da empresa, nem sobre as previsões de receita” (Rogers, 2017, p. 186).

A intenção não é o culto ao fracasso como um objetivo em si, segundo Rogers, é necessário assimilar o conceito de fracasso inteligente:

As empresas precisam planejar e comemorar o fracasso inteligente. Planejar o fracasso significa nada mais que desenvolver um processo para avaliar todos os projetos de inovação em programação predefinida, com base em critérios predeterminados, e com incentivos para encorajar os próprios empregados a sugerir que seus projetos sejam abandonados. O planejamento do fracasso deve ser estruturado para que o abandono de um projeto seja vinculado diretamente à liberação de recursos (na verdade, remanejamento da equipe) para novas oportunidades de inovação (...). Comemorar o fracasso inteligente significa criar ocasiões para que os líderes seniores reconheçam os projetos de inovação que falharam, junto com os que alcançaram o sucesso. (Festejá-los na mesma ocasião garante que os participantes percebam a conexão entre as duas categorias.) Ao

comemorar os fracassos de inovação, é importante que a alta administração esclareça não só por que os empregados podem fracassar (ou seja, em busca de importantes oportunidades estratégicas), mas também como devem fracassar (ou seja, cedo e barato). Ao celebrar as virtudes do fracasso inteligente (isto é, aprender com os erros, aplicá-los na estratégia e compartilhar o aprendizado), os líderes podem impregná-las na organização. (Rogers, 2017, p. 185 e 186)

## Valor

A proposta de valor de uma organização era pensada como algo constante, do qual se extraía o maior resultado possível pelo máximo de tempo, se tornando uma fonte de vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Pensar na mesma oferta de valor e buscar um foco inflexível apenas na melhor execução e entrega não é mais o suficiente na era digital. As necessidades dos clientes estão em constante mutação e devem ser o maior direcionador de como a empresa criará seu próximo modelo de negócio, ao invés de permanecer fazendo o que o setor já fazia no passado. (Rogers, 2017, p. 193 e 194)

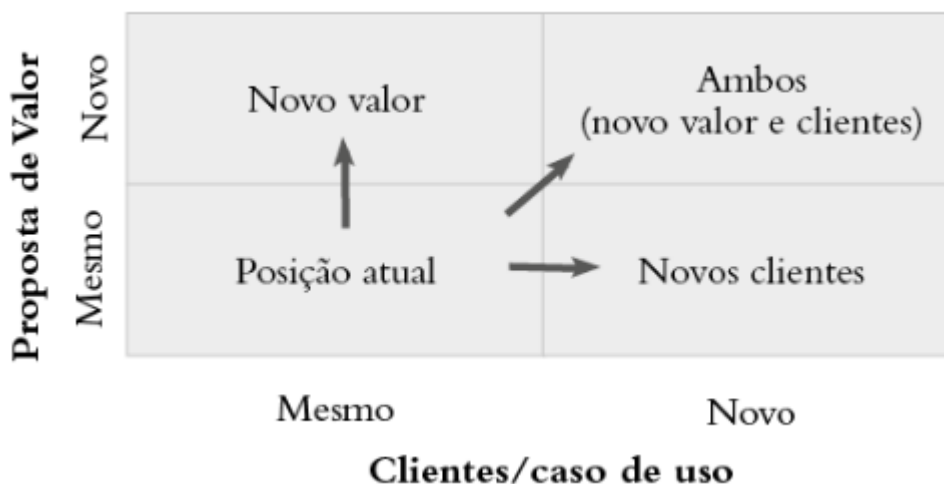
**Figura 13 - Proposta de valor na era digital**

Valor: Mudanças nos pressupostos estratégicos, da era analógica para a era digital	
De	Para
Proposta de valor definida pelo setor	Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes
Execute a sua atual proposta de valor	Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente
Otimize o modelo de negócios por tanto tempo quanto possível	Evolua antes de ser necessário, para manter-se à frente da disrupção
Julgue a mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente	Julgue a mudança pela maneira como cria oportunidade para o próximo negócio
O sucesso no mercado dá lugar à complacência	“Só os paranoicos sobrevivem”

**Fonte: Rogers, 2017, p. 194**

Avaliar o valor de um empreendimento é importante, principalmente quando o mercado se encontra em contração. Neste cenário, é importante avaliar quais opções estão disponíveis para o negócio. Rogers propões uma adaptação da Matriz de Ansoff para avaliar três possíveis alternativas:

**Figura 14 - Três rotas de saída de um mercado em contração**



**Fonte: Rogers, 2017, p. 195**

Uma primeira alternativa é encontrar novos clientes para comprar as mesmas ofertas, o que pode ser difícil num mercado muito horizontal e aberto, porém podem ser encontrados novos clientes ou novas maneiras de utilização para o mesmo valor oferecido pela empresa. A organização pode também adaptar a proposta de valor para os mesmos clientes, oferecendo um novo valor, vis-à-vis as novas necessidades dos clientes. Para isto, pode ser que a empresa seja obrigada a abandonar suas fontes de sucesso no passado e tentar encontrar um caminho que a leve a ser novamente tão valiosa para os clientes quanto era no passado ou talvez ainda mais. Por fim, a melhor rota pode ser a mudança tanto do valor oferecido quanto a busca de novos clientes. A digitalização retirou diversas barreiras a mercados que antes eram inalcançáveis. Não é necessário esperar por uma crise, porém, para repensar a proposta de valor em uma organização. Mesmo em períodos de resultados positivos, pode-se prospectar o futuro, atentar-se às necessidades dos clientes e se planejar para novos mercados com novas propostas de valor, segundo Rogers. (Rogers, 2017, p. 195 a 201)

Os gestores devem se preparar para um novo tipo de organização:

Uma organização que está mudando antes de a mudança ser imperiosa, como condição para se manter à frente das tendências dos consumidores. Esse tipo de pensamento prospectivo e de disposição para investir em novas possibilidades antes de o velho modelo de negócios entrar em decadência é, hoje, fator crítico da estratégia (...). No mundo de hoje, nenhuma vantagem pode ser considerada defensável no longo prazo. Em vez disso, as empresas precisam pensar em termos de desenvolver vantagens transientes ou transitórias, que impulsionam a lucratividade durante algum tempo, mas devem ser sustentadas, constantemente, por novos indutores de valor, na medida em que as velhas posições de força podem ser ameaçadas a qualquer momento. (Rogers, 2017, p. 202)

Em tempos de um empoderamento cada vez maior dos clientes, é necessário adotar o ponto de vista dele e abandonar a introspecção que rege muitas organizações e faz com que se concentre apenas em seus produtos e processos. Especialmente nas organizações maiores e mais tradicionais há uma dificuldade em “desenvolver uma visão clara de seu valor para o cliente e da oportunidade, e necessidade, de adaptar-se, enquanto é possível”. (Rogers, 2017, p. 217)

A princípio, deve-se escolher quem será o líder responsável pela nova proposta de valor e estará incumbido de progredir com as novas oportunidades. É importante ressaltar que promover mudanças significativas na proposta de valor das unidades de negócio geralmente leva mais de dois anos, por isso, deve-se pensar na manutenção destas lideranças por um horizonte de tempo razoável e compatível com esta necessidade. As lideranças de curto prazo estimulam os gestores a otimizar o modelo de negócio existente, em vez de buscar novas perspectivas para o negócio. (Rogers, 2017, p. 218)

Frequentemente, também será oportuno redesenhar o organograma e redistribuir recursos para alcançar a inovação, remanejando recursos humanos e financeiros para novos empreendimentos ainda não comprovados. Contudo, um dos principais obstáculos pode ser olhar além da sabedoria convencional do negócio atual. A empresa precisa ouvir seu cliente, especialmente aqueles principais clientes, pois são os que tem maior probabilidade de impulsionar a maioria das inovações bem-sucedidas. O desafio não é simplesmente ouvir os clientes certos, mas sim manter os ouvidos abertos (Rogers, 2017, p. 219 e 220)

Numerosos experimentos psicológicos ilustram o poder do viés da confirmação. Ao nos defrontarmos com novas informações, temos a tendência forte de selecionar os fatos que se encaixam em nossas teorias preexistentes e de desprezar ou eliminar os que conflitam com nossos preconceitos ou visão do mundo (...). Evitar a miopia exige que a empresa adote o ponto de vista do cliente em lugar das próprias perspectivas. É difícil cultivar essa mentalidade centrada no cliente, uma vez que a organização, naturalmente, foca sua energia e atenção em seus processos, estratégias e interesses imediatos. (Rogers, 2017, p. 220)

A transformação digital é um desafio muito maior que o tecnológico. Passa por importantes mudanças estratégicas nas organizações. Tradicionalmente, as mudanças digitais estão muito atreladas a automatização e aprimoramento de processos. É provável que seja necessário atualizar a arquitetura de TI, porém a liderança digital deve empenhar-se para reimaginar e reinventar o negócio em si, questionando alguns de seus pressupostos centrais básicos. Para ser bem sucedida nesta empreitada, é fundamental que se preze pela agilidade organizacional, caracterizada por Rogers como a iniciativa de *alocar recursos* de maneira mais eficiente, desengajando-se de negócios sem potencial futuro e aplicando em novos

empreendimentos, *mudar o que é medido*, medindo resultados de maneira mais coerente com a transformação pela qual se passa e *incentivar comportamentos* que estimulem as mudanças necessárias na estratégia. (Rogers, 2017, p. 272 e 273).

Rogers também afirma que é necessário semear e cultivar novas estratégias (incubação) e inserir as melhores estratégias no próprio tecido da organização (integração).

Segundo o autor:

A capacidade de *incubar* é vista com mais clareza em startups e em empresas de capital de risco. Ela depende de atributos específicos: tolerar o risco, fertilizar diversas ideias, receber de bom grado forasteiros que não se encaixam na cultura organizacional, empoderar empreendedores, desenvolver um processo de inovação fecundo, baseado em descobertas e em testes de pressupostos, mantendo a visão centrada nos clientes e permitindo que novos empreendimentos canibalizem os estabelecidos. Em contraste, a capacidade de *integrar* e replicar ideias bem-sucedidas na escala adequada é mais comum e, grandes organizações. Envolve um conjunto diferente de atributos: desenvolver um caso de negócios atraente, vender as novas ideias a diversos públicos internos, encontrar o patrocínio executivo certo, trabalhar com orçamentos baseados em resultados de negócios, gerenciar a prestação de contas a vários *stakeholders*, ou partes interessadas, e ser capaz de expandir as operações. (Rogers, 2017, p. 274)

Estas organizações precisarão estar preparadas para promover estas mudanças em ritmo acelerado. A criação de valor está em constante mutação devido ao aprendizado e reinvenção do valor desejado pelo cliente. Sendo assim, “o propósito da empresa, então, pode ser reformulado como ‘a criação contínua de *novo* valor’ para o cliente” (Rogers, 2017, p. 274).

Segundo Kotler, o marketing inicialmente era centrado no produto (1.0), depois esteve centrado no consumidor (2.0) e em seguida pensou no ser humano de forma plena, com mente, coração e espírito (3.0). As tecnologias têm convergido e impactado as práticas de marketing ao redor do mundo, dando início a novas tendências como a economia “compartilhada”, economia do “agora”, integração onicanal, CRM social, entre outras, acarretando também na convergência entre o marketing tradicional e o digital. (2017, p. 7)

O marketing 4.0 apresenta-se como um desdobramento natural do Marketing 3.0 e pode ser da seguinte maneira contextualizado:

Em um mundo altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento profundo. Quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós. Respaldados pela análise de big data (coleta, processamento e análise de megadados), os produtos tornam-se cada vez mais personalizados e os serviços, mais pessoais (...). O marketing deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital. O papel dos profissionais de marketing é guiar os clientes por sua jornada desde o estágio de assimilação até se tornarem advogados (defensores ou embaixadores) da marca. (Kotler, 2017, p. 7 e 8)

A inclusão passou a ser uma nova tendência no marketing, com a tecnologia dando mais eficiência aos processos e permitindo que produtos e serviços se tornem mais acessíveis. Não apenas a inclusão de mercados, mas a inclusão social é marcante nesta conjuntura, com as pessoas buscando viver em harmonia, apesar de suas diferenças, com forte presença das mídias sociais, redefinindo barreiras geográficas, demográficas e o modo como as pessoas interagem. Ademais, a transparência e acesso a informação trazidas pela internet, permitem que o conhecimento esteja mais disseminado entre pessoas e nações desde as emergentes até as mais desenvolvidas. Os setores econômicos também apresentam convergência cada vez maior com “a opção de competir ou atuar em sinergia para alcançar os mesmos consumidores. Na maioria dos casos, eles buscam a sinergia”. (Kotler, 2017, p. 17)

O porte da empresa, por si só, tem perdido relevância quanto ao seu grau de competitividade no mercado, uma vez que empresas menores têm se mostrado mais competitivas quando conseguem “se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação, e com concorrentes para a ‘coopetição’” (Kotler, 2017, p. 18). A inovação que antes tinha como principal fonte de ideias as próprias empresas, denominada inovação vertical, está se tornando mais horizontal, uma vez que tem acessado cada vez mais “fontes externas para ideias que, por sua vez, serão comercializadas usando recursos internos da empresa”. A competição neste cenário, também mudou e o mercado tem evitado marcas de massa e a produção em escala, buscando marcas de nicho de baixo volume. O consumidor adquiriu maior confiança em outros consumidores, mesmo que desconhecidos, formando uma comunidade, do que nas comunicações de marketing, com suas ações publicitárias e opiniões de especialistas. É uma forma de buscar defesa contra marcas ruins das quais são alvos. Somente revelando seu caráter autêntico e sendo honesta sobre seu próprio valor, a marca adquire a confiança do consumidor. (Kotler, 2017, p. 20)

Neste contexto, a conformidade social tem ganhado relevância em comparação à preferência individual, com os consumidores se importando cada vez mais com a opinião dos outros, nas decisões de compra. As pesquisas dos consumidores que, dentro das lojas, buscam comparar preços e verificar avaliações estão se tornando uma tendência, visando tomar melhores decisões. O consumidor não é mais um alvo passivo da comunicação de marketing e tem se tornado uma mídia ativa de comunicação. (Kotler, 2017, p. 21 e 22)

Dito isso, empresas e marcas com reputações fortes e alegações honestas sobre seus produtos não deveriam ter motivo para se preocupar. No entanto, aquelas que fazem alegações falsas e têm produtos ruins não sobreviverão. É praticamente impossível esconder falhas ou isolar reclamações de clientes em um mundo transparente e digital. (Kotler, 2017, p. 22)

A conectividade diminuiu os custos de interação entre stakeholders na cadeia de consumo, abalando rapidamente setores consagrados que pareciam ter barreiras de entrada elevadas, como no caso dos aplicativos Uber e Airbnb que mudaram profundamente a dinâmica de seus respectivos setores. Isto não quer dizer que as empresas off-line estão fadadas ao fracasso nem que possam ser substituídas por completo. Segundo Kotler:

As características dos novos consumidores nos levam a perceber que o futuro do marketing será uma mescla contínua de experiências on-line e off-line. No início, a consciência e o apelo da marca virão de uma mescla de comunicações de marketing acionadas pela análise de dados, experiências passadas de clientes e recomendações de amigos e familiares, tanto on-line quanto off-line. Os consumidores então prosseguirão por uma série de pesquisas adicionais, utilizando as avaliações de outros clientes – de novo, on-line e off-line. Se os consumidores decidirem fazer uma compra, experimentarão um toque personalizado tanto da máquina quanto da interface humana. Clientes experientes se tornarão, por sua vez, advogados da marca para clientes inexperientes. Experiências inteiras são registradas, melhorando ainda mais a precisão do sistema de análise de dados. Em um mundo altamente conectado, um desafio-chave para marcas e empresas é integrar elementos on-line e off-line à experiência total do cliente. (Kotler, 2017, p. 32)

A interação entre elementos on-line e off-line é a essência do marketing 4.0. A conectividade também traz um conjunto maior de informações que amparam as decisões de compras, no entanto também surgem muitas distrações que dificultam a concentração do consumidor e limitam sua capacidade de decidir. Neste sentido, os profissionais de marketing têm o duplo desafio de conseguir capturar a atenção dos clientes para então conseguir estabelecer um diálogo entre a marca e as comunidades de consumidores, apesar de não haver muitas garantias de quais resultados surgirão destes contatos. Destas interações surgirão tanto os defensores da marca, que podem ser estimulados ou não a partir de um fator externo, assim como os detratores. (Kotler, 2017, p. 32 a 35)

Num ambiente em constantes mudanças, é imperativo que as marcas se tornem mais flexíveis e adaptáveis, porém, concomitantemente:

Ter uma personalidade autêntica é mais importante do que nunca. Diante de uma realidade cada vez mais transparente, a autenticidade é o ativo mais valioso (...). Marketing 4.0 alavanca a conectividade máquina a máquina e a inteligência artificial a fim de melhorar a produtividade do marketing, enquanto impulsiona a conectividade pessoa a pessoa com o intuito de fortalecer o engajamento do cliente. (Kotler, 2017, p. 55).

Segundo Kotler, tradicionalmente as empresas trabalham com a segmentação dos clientes, ou seja, utilizam seus próprios critérios com base em perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais para categorizar estes consumidores e fazer ofertas diferenciadas que tenham maior probabilidade de serem aceitas. Esta estratégia permite uma alocação mais eficiente de recursos e um posicionamento mais preciso, porém é uma exemplificação do relacionamento vertical que se pode ter com os indivíduos, uma vez



que, estes critérios são definidos sem o consentimento dos clientes, gerando mensagens irrelevantes e inoportunas, também conhecidas como spams. (2017, p. 55 e 56)

Na economia digital, os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades. Hoje, as *comunidades* são os novos *segmentos*. Mas, ao contrário dos segmentos, as comunidades são formadas naturalmente por consumidores dentro de fronteiras que eles mesmos definem. As comunidades de consumidores estão imunes a spams e às propagandas irrelevantes. E até rejeitarão a tentativa de uma empresa de invadir essas redes de relacionamento. Para se envolverem de forma eficaz, com uma comunidade de consumidores, as marcas precisam pedir permissão (...). No entanto, ao pedir permissão, as marcas precisam agir como amigos dotados de um desejo sincero de ajudar, e não caçadores com uma isca.

O posicionamento de uma marca é a promessa transmitida pela organização para atrair clientes, sendo associada a experiência de consumo total do cliente e não apenas ao momento da compra. Pode ser incluído aqui também, por exemplo, as atividades nas quais a empresa se envolve. Na economia digital, tornou-se mais fácil para os clientes fiscalizar as promessas de posicionamento feitas pelas marcas das organizações. Uma vez que seja detectada uma promessa falsa que não tenha consenso baseado na comunidade de clientes, a empresa perderá reputação e confiança dos clientes.

Atualmente, comunicar sistematicamente e de modo repetitivo a identidade e o posicionamento da marca – um fator chave para o sucesso no marketing tradicional – pode não ser mais suficiente. Com as tecnologias disruptivas, ciclos de vida mais curtos dos produtos e tendências que mudam com rapidez, a marca precisa ser dinâmica o bastante para se comportar de determinadas formas em situações específicas. O que deve permanecer constante, porém, são a personalidade e os códigos da marca. A personalidade é a razão de ser da marca, seu motivo autêntico para existir. (Kotler, 2017, p. 58)

Segundo Kotler, na economia digital, os tradicionais quatro Ps de marketing evoluem e permitem uma maior participação do cliente. Desta maneira, surgem os quatro Cs que são a cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*). Com a cocriação, há um maior envolvimento dos clientes na concepção dos produtos, aumentando suas taxas de satisfação, a moeda (ou precificação) passar a ser dinâmica, com os preços semelhantes à moeda, que oscilam em função da demanda no mercado, a ativação comunitária está relacionada ao acesso quase instantâneo a produtos e serviços que só é viável uma vez que outras pessoas forneçam estes de maneira próxima aos consumidores e a conversa traz nova dinâmica a comunicação entre empresa e clientes que, tradicionalmente era unidirecional, e hoje permite uma reação dos consumidores a esta comunicação, possibilitando, inclusive, a conversa entre consumidores sobre as mensagens das empresas. (2017, p. 59 e 60)

O marketing digital não se propõe a substituir o marketing tradicional, pois ambos são importantes na jornada de consumo. Especialmente nos estágios iniciais da relação de

consumo, há preponderância do marketing tradicional, porém, conforme a interação avança e o relacionamento se aprofunda, o marketing digital ganha relevância, promovendo a ação e a defesa da marca. (Kotler, 2017, p. 62)

Kotler denomina *showrooming* o ambiente físico de interação do cliente com a marca e de *webrooming* o ambiente digital. Os consumidores estão cada vez mais indiferentes ao canal de compra e prezam pela conectividade e disponibilidade de ambos canais para ter a experiência que melhor se adapte às suas necessidades naquele momento. O que se espera, de fato, é uma experiência contínua e uniforme sem uma lacuna perceptível, com uma transição tranquila entre um e outro. O marketing *omnichannel* gera um valor vitalício do cliente 30% maior que dos consumidores de um só canal. Diante disso, é esperado que o marketing onicanal se torne a prática predominante.

A forma como os profissionais de marketing abordam os canais de venda e a comunicação deveria mudar e se adaptar a essa nova realidade. Na era digital, o caminho do consumidor nem sempre é direto, sendo às vezes até em espiral. Além disso, existem muitas combinações possíveis de pontos de contato pelos quais os consumidores podem passar em seu percurso até a compra. Os profissionais de marketing precisam conduzir os consumidores por cada passo do caminho nos canais físicos e on-line, de modo que a marca esteja disponível onde e quando os consumidores decidirem fazer uma compra. É aí que entra em cena o marketing onicanal – a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Ele requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem suas metas e estratégias. Isso irá assegurar um esforço conjunto de vários canais on-line e off-line para levar os consumidores ao compromisso com a compra. (Kotler, 2017, p. 152)

O tempo tem sido cada vez mais um fator decisivo nas relações de consumo, conseqüentemente, a conveniência no acesso e nas transações, bem como a velocidade destas têm se evidenciado como tão importantes quanto os produtos e serviços em si. A economia do “agora”, com mercados em tempo real, conta com os telefones celulares como um de seus principais aliados na concretização das estratégias de conectividade definidas pelas organizações. Nenhum canal se mostrou tão pessoal e conveniente quanto este, sobressaindo-se como centro da estratégia *omnichannel*. As tecnologias vestíveis também cresceram e demonstram um potencial catalisador que permite aumentar a tendência de utilização de dispositivos móveis na jornada de compra. Além de estar sempre em contato com o cliente, as tecnologias vestíveis permitem a coleta de dados pelas empresas para conhecer melhor o caminho do consumidor durante a experiência de compra. (Kotler, 2017, p. 152)

Inovar um modelo de negócios é uma tarefa que necessita de constante vigilância, pois o mercado e a organização em si estão em constante mudança. Segundo Girotra et Netessine, há dois principais tipos de risco na Inovação do Modelo de Negócios (IMN) que são o risco informacional e o risco de alinhamento de incentivos, porém ao realizar mudanças

“aparentemente pequenas *de forma pragmática* em seus modelos de negócio você descobrirá que pode criar diferenças competitivas significativas, até mesmo para mudar o jogo” (Girotra; Netessine, 2015, p.1). É necessário ter cautela com algumas escolhas fundamentais feitas na projeção do modelo de negócios que podem mitigar estes riscos. Os autores definem estes riscos da seguinte maneira:

Risco informacional é uma consequência da incerteza. Muitos gestores baseiam decisões de negócios em informações incompletas ou incorretas. Isso ocorre porque os gestores muitas vezes tomam decisões muito antes de terem informações para tomá-las *com segurança* (...). O *risco de alinhamento de incentivos* impulsiona o conflito entre as partes que devem colaborar para agregar valor. Modelos de negócio incorporam incentivos que podem entrar em conflito e impedir a realização de objetivos comuns. Isso ocorre porque as empresas (e seus funcionários) costumam tomar decisões com base em interesses próprios em vez de naquilo que melhor atende os objetivos de uma cadeia de valor inteira. Esse tipo de risco é, portanto, dependente do contexto: incentivos que motivam desempenho excelente no contexto para o qual eles foram projetados muitas vezes causam problemas quando múltiplas motivações diferentes convergem. (Girotra et Netessine, 2015, pgs. 29 e 30)

Segundo os autores, o risco informacional se manifesta, por exemplo, na indústria farmacêutica, uma vez que, o desenvolvimento, teste e aprovação de novas drogas podem levar de 8 a 10 anos e é necessário tentar prever quais doenças se deve visar e quais linhas de pesquisa terão maior probabilidade de levar a um avanço. Já o risco de alinhamento de incentivos pode ser exemplificado através da crise financeira mundial de 2008 na qual “credores hipotecários, corretores de hipotecas, bancos de investimento, agências de classificação, corretores imobiliários e compradores de casas se comportaram de forma totalmente autointeressada”. (Girotra et Netessine, 2015, pgs 29 e 30)

Estes dois tipos de risco podem gerar ineficiências nos modelos de negócio e afetar expressivamente o desempenho. Desta forma, Girotra et Netessine propõem a abordagem QQQP visando projetar modelos de negócios melhores:

Mudando *quais* decisões são tomadas no modelo de negócios, *quando* elas são tomadas, *quem* as toma, e *porque* elas são tomadas, você será capaz de propor modelos de negócio que gerenciam melhor os riscos informacionais e incentivo e, como resultado, modelos de negócio que superem o desempenho existente, rompem as formas estabelecidas de fazer negócios e levam a uma vantagem competitiva sustentável. (Girotra et Netessine, 2015, p. 2)

Girotra et Netessine ratificam a ideia que inovar no modelo de negócios não exige uma nova tecnologia revolucionária nem a criação de um mercado totalmente novo, sendo assim, pode ocorrer com produtos, tecnologias e mercados *existentes*. Da mesma forma, os investimentos e custos relacionados não terão um grande impacto financeiro, como as pessoas costumam associar. Exigirá tanto das maiores organizações quanto das pequenas, em grande parte, recursos como tempo, atenção e análise de gerenciamento. Muitas destas inovações

podem ser transferidas entre setores e regiões e frequentemente estas inovações são invisíveis para outras empresas, o que pode trazer vantagens difíceis de copiar e mais facilmente sustentadas por um horizonte maior de tempo. Geralmente as empresas estabelecidas há mais tempo no mercado apresentam maior dificuldade na IMN, pois “normalmente são reféns de maneiras arraigadas de fazer as coisas em seus setores” (Girotra et Netessine, 2015, pgs 3 e 4). Dessarte, um dos objetivos da IMN é:

Questionar muitas das decisões e pressupostos-chave em torno dos quais empresas projetam modelos de negócio, e identificar pontos de alavancagem em que elas podem desbloquear novo valor e podem eliminar, reduzir ou tolerar melhor as fontes do risco informacional e o risco de alinhamento de incentivos. (Girotra et Netessine, 2015, p. 4)

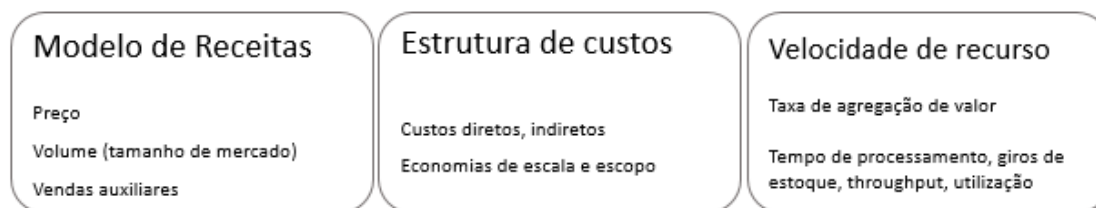
A IMN pode se tornar uma competência empresarial, caso sejam seguidas as diretrizes e estrutura que a tornem uma disciplina repetível, melhorável, previsível e confiável, abrangendo “todos os mecanismos dinâmicos que envolvem o produto, tanto antes como após a venda, e que, juntos, o tornam mais atraente, útil e fácil de adotar” (Girotra et Netessine, 2015, p 10). Importante também destacar que muitos produtos têm dificuldades para ganhar força no mercado e os gestores procuram algum tipo de resposta tecnológica para trazer êxito a este projeto, quando, de fato, a adversidade está no próprio modelo de negócio. (Girotra et Netessine, 2015, p 10)

O ponto de partida para IMN, sugerido por Girotra et Netessine, é a auditoria do modelo de negócio existente que visa “identificar falhas no projeto que podem inibir oportunidades e causar a perda de lucratividade” (Girotra et Netessine, 2015, p. 9). Segundo os autores, busca-se identificar oportunidades de inovação, eliminando ineficiências dos modelos que precisam ter força para atender demandas presentes, flexibilidade para mudanças de curto prazo e estar monitorados ao longo do tempo para garantir seu futuro competitivo. A auditoria do modelo de negócio para manter sua adequação é tão importante quanto a auditoria periódica financeira da organização, pois ajudará “a formar uma imagem diagnóstica clara de seus modelos de negócio existentes como uma preparação para escolher quais decisões tomar para reinventar”. (Girotra et Netessine, 2015, p. 26)

Uma organização pode ter como objetivo tanto o lucro como um bem social. A auditoria deve ser iniciada com a descrição sucinta de como esta organização quer gerar valor. A partir disso, a organização deve estudar sua *fórmula do lucro*, que algumas empresas, inclusive, entendem como sinônimo de modelo de negócios. Esta fórmula geralmente é bem simples com receitas incorrendo em determinados custos ao utilizar recursos em diferentes graus e numa determinada velocidade.

Figura 15 - Fórmula do lucro

## A fórmula clássica do lucro



Fonte: Girotra et Netessine, 2015, p. 27

É possível mudar esta fórmula de várias maneiras, por meio da mudança no modelo de receitas, reduzindo a estrutura de custos ou aumentando a produtividade dos recursos, através, por exemplo de otimização ou reengenharia de processos. Girotra et Netessine afirmam que estas inovações não necessariamente mudam o jogo, pois “são mais bem pensadas como ‘frutos nos galhos mais baixos’, isto é, as estratégias mais simples, fáceis e baratas de implementar” e, por este motivo, são fáceis de imitar e suas vantagens são pouco sustentáveis no longo prazo (2015, p. 28). Além disso, esta fórmula tem um empecilho destacado pelos autores que é muito relevante:

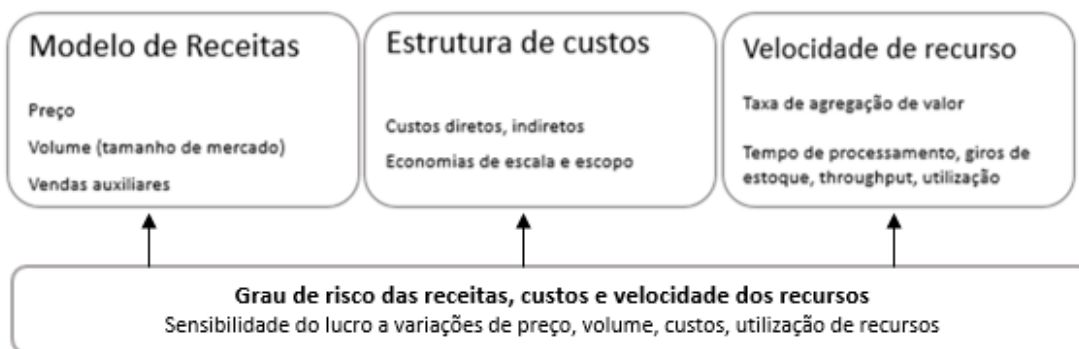
Ela carece de algo que é importante e definidor sobre todos os modelos de negócio. O que falta é uma *consideração explícita dos riscos*. De fato, como uma organização realista pode descrever, com alguma precisão, sua estrutura de receitas ou sua estrutura de custos com um ano de antecedência? E com três anos de antecedência? Dadas todas as incertezas inerentes à demanda, oferta, ações de outras empresas, qualidade de produto, disponibilidade de mão de obra, taxa de adoção de produtos e evolução tecnológica, *é cada vez mais difícil fazer previsões confiáveis*. Talvez empresas em setores com uma base muito estável de clientes e fornecedores podem ter um desempenho um pouco melhor, mas mesmo essas empresas estão sujeitas a incertezas sobre as iniciativas da concorrência, ações de parceiros de canal e intervenções governamentais.” (Girotra et Netessine, 2015, p. 29)

Estas circunstâncias trazem novamente à tona a discussão sobre os dois principais tipos de riscos na inovação dos modelos de negócio que são o informacional e o de alinhamento de incentivos, pois para que esta fórmula seja redefinida é necessário considerar a *sensibilidade a riscos* dos modelos, investigando os riscos aparentes e não tão aparentes. A auditoria deve ser iniciada pelo valor perdido para ineficiências impulsionadas pelo risco. (Girotra et Netessine, 2015, p. 35)

(...) em um ambiente de negócios crescentemente volátil cada vez mais indústrias alcançarão vantagens competitivas significativas e inimitáveis que surgem da aplicação de um modelo de riscos, em vez de diferentes modelos de custo, receita ou capacidade de recursos. (Girotra et Netessine, 2015, p. 34)

**Figura 16 - Nova fórmula do lucro**

**A nova fórmula do lucro**



**Fonte: Girotra et Netessine, 2015, p. 35**

Vários sintomas podem apontar a presença de riscos no modelo de negócio, como grandes variações no desempenho ano a ano, ativos caros e frequentemente subutilizados, conflito frequente entre a empresa e seus colaboradores, decisões bem sucedidas no curto prazo, mas que prejudicam a empresa no longo prazo, entre outras. A busca sistemática por estes sintomas ajudará a encontrar pontos de destruição de valor e causas básicas das ineficiências, indicando quais os desafios mais importantes a serem enfrentados. Para avaliar quais são estes desafios, é relevante ter indicadores que ajudem a estimar as consequências destes dois tipos de riscos. (Girotra et Netessine, 2015, p. 40)

Segundo Girotra et Netessine, no caso de riscos de alinhamento de incentivos, é importante analisar o que motiva os principais tomadores de decisão. Geralmente, dois fatores impulsionam a extensão da ineficiência dos incentivos: “(1) a diferença entre os objetivos dominantes dos diferentes protagonistas e (2) a importância da decisão em questão” (Girotra et Netessine, 2015, p. 41). Este tipo de risco pode ser avaliado da seguinte maneira:

Primeiro identifique os protagonistas-chave envolvidos na tomada de decisões que levam aos sintomas e pontos de dor que você identificou nos primeiros passos de sua auditoria. Para cada uma dessas decisões significativas, meça a lacuna entre os resultados pretendidos e o que os resultados reais produziram. Em outras palavras, a que distância os resultados alcançados no mundo real estão dos resultados em um mundo ideal em que todas as decisões foram feitas por um tomador de decisão altruísta que só se preocupou em maximizar o valor total criado pelo sistema econômico? (Girotra et Netessine, 2015, p. 40)

Para o risco informacional, é necessário estar atento para penosas ineficiências que este pode provocar no modelo de negócio. Para avaliar a extensão destas ineficiências, é necessário compreender três propriedades fundamentais da tomada de decisão com informações insuficientes:

Em primeiro lugar, está a consequência da decisão. Se a decisão envolver investimentos bilionários, qualquer ineficiência informacional associada a essa decisão será evidentemente mais prejudicial do que uma com uma decisão insignificante. Segundo é o grau da reversibilidade ou finalidade da decisão. Decisões que não podem ser facilmente derrubadas ou revogadas (como construir uma plataforma de petróleo de bilhões de dólares na ausência de petróleo) estão associadas a ineficiência mais séria. Por último e talvez o mais importante está um indicador das incógnitas conhecidas associadas com as decisões. As decisões em que você percebe que há muita coisa que não conhece provavelmente são os principais pontos críticos das ineficiências informacionais. Frequentemente, o grau das incógnitas conhecidas está intimamente relacionado ao tempo entre o momento da tomada de uma decisão e o momento em que informações relevantes para a decisão estão disponíveis para você. (Girotra et Netessine, 2015, p. 41)

A auditoria no modelo de negócio é uma atividade que deve ser regularmente executada para avaliar a estratégia concebida para uma organização e não um recurso a ser procurado apenas em momentos de crise.

Após conhecer os riscos e seus impactos no modelo de negócios, a etapa seguinte na IMN é “conhecer quais alavancas mover a fim de inovar e criar um modelo de negócio superior” (Girotra et Netessine, 2015, p. 43). Nesta etapa, poder-se-á reinventar o modelo existente ou criar modelos inteiramente novos. Segundo Girotra et Netessine, cada modelo tem um conjunto de decisões-chave sobre a empresa. Estas decisões-chave aliadas ao contexto são chamadas de *padrão de decisão*. Estes padrões podem ou não levar a ineficiências ou riscos em diversos graus. O caminho para IMN “reside então na mudança da forma como as decisões são tomadas de modo que as decisões sejam as alavancas para inventar (e reinventar) novos modelos de negócio” (Girotra et Netessine, 2015, p. 12). De acordo com os autores, quatro tipos básicos de intervenções (QQQP) podem ser feitas no padrão de decisão para IMN, “mudar *quais* decisões o modelo de negócio *envolve*; *quando* uma decisão é tomada; *quem* deve tomar a decisão; e *por que* o tomador de decisão toma a decisão de certa maneira” (Girotra et Netessine, 2015, p. 12).

O ‘o quê’ de uma intervenção no padrão de decisão da organização refere-se a oferta de “um conjunto específico de produtos ou serviços de uma forma específica, e essas escolhas iniciais impulsionaram quais assuntos substantivos o modelo de negócio aborda” (Girotra et Netessine, 2015, p. 13). Este aspecto está relacionado às escolhas fundamentais daquilo que o negócio ofertará e seu alcance pode aumentar ou diminuir a eficiência deste modelo. As escolhas feitas anteriormente pela organização impõem “restrições sobre as direções em que você poderia querer ou seria capaz de levar seu modelo de negócio” (Girotra et Netessine, 2015, p. 13). No entanto, apesar destas limitações, as mudanças podem ser realizadas, pois, a não ser que sua organização seja uma startup, “só é possível mudar *o quê* de um modelo de negócio estabelecido revisitando e desafiando as suposições anteriores” (Girotra et Netessine,

2015, p. 13). Basicamente, aqui será analisado quais produtos e serviços sua organização oferecerá.

A intervenção seguinte seria no aspecto de *quando* determinadas alavancas são acionadas. Quanto mais caro for reverter as consequências de uma decisão, maior a importância do momento ideal no grau de risco desta decisão. A definição do risco informacional está na lacuna entre o momento em que uma decisão é tomada e o momento no qual se obtém as informações necessárias para tomar esta decisão. (Girotra et Netessine, 2015, p. 14)

A arquitetura do modelo de negócio impõe o momento certo para cada decisão, ou quando decisões são tomadas. Você deve tomar muitas das decisões impostas por seu modelo de negócio antes de ter informações suficientes para tomá-las de uma maneira segura. Portanto, o momento oportuno para as decisões desempenha um papel fundamental no risco informacional que elas incorporam ao seu modelo de negócio. (Girotra et Netessine, 2015, p. 14)

*Quem* toma as decisões pode ser a chave para gerar inovações em um modelo de negócio. Delegar decisões, por exemplo, às pessoas mais bem informadas ou mais capazes a tolerar riscos pode reduzir ineficiências e gerar mais valor à organização.

O ideal é que o tomador de decisão se baseie nas melhores informações disponíveis de modo a maximizar o valor agregado pela decisão. Obviamente, a escolha do tomador de decisão afeta tanto o risco informacional (uma vez que diferentes tomadores de decisão têm diferentes graus de informação) como o risco de alinhamento de incentivos (uma vez que alguns tomadores de decisão podem estar mais apropriadamente envolvidos no resultado do que outros, de uma forma que melhor atenda a cadeia de valor). (Girotra et Netessine, 2015, p. 15)

A última alavanca do “porquê” cada decisão é tomada relaciona-se com os incentivos que estão envolvidos na IMN:

O projeto de um modelo de negócio normalmente impõe certos objetivos e incentivos aos tomadores de decisão. Como os tomadores de decisão geralmente são atores racionais, esses fatores podem influenciar fortemente as decisões que eles tomam (...). Quando tomadores de decisão motivados de forma diferente precisam colaborar para agregar valor, os incentivos devem ser ajustados de modo que as partes possam buscar seus objetivos sem prejudicar a cadeia de valor. (Girotra et Netessine, 2015, p. 16)

Compreender estes incentivos ajuda a agregar mais valor e possibilita identificar desalinhamentos e ineficiências que precisam ser corrigidos, revertendo impactos significativos na IMN da empresa. Segundo Girotra et Netessine, o risco por si só não é ruim, pois ele pode tanto limitar quanto permitir a agregação de valor, porém é essencial não assumir riscos adicionais involuntariamente. Estes riscos podem ser transferidos da parte menos adequada para a mais adequada e, desta forma, criar valor, viabilizando, inclusive a assunção de riscos maiores de uma forma mais prudente. (Girotra et Netessine, 2015, p. 19).



Para inovar de maneira bem-sucedida, deve-se eliminar ineficiências mudando o QQQP das decisões numa abordagem que envolve três passos:

1. Identificar as decisões chave do modelo de negócio atual; 2. Mapear os riscos e as ineficiências que essas decisões criam para identificar aqueles que são mais consequentes; 3. Mudar o padrão de decisões associado a decisões consequentes para criar novos modelos de negócio superiores que desafiam os riscos que de outra forma criam ineficiências. (Girotra et Netessine, 2015, p. 20)

A IMN tem aspectos econômicos enxutos que convidam a experimentação, reduzindo o risco geral das iniciativas de inovação. Podem ser modificados diversos aspectos do padrão de decisão e, em cada intervenção, será criado um modelo de negócio novo com desempenho mensurável diferente. Estes avanços e modificações acarretarão, também, em ameaças ao *status quo* estabelecido na organização. É importante conhecê-lo e compreendê-lo para mobilizar seus defensores a favor de novas ideias e produtos. (Girotra et Netessine, 2015, p. 21)

É incrível a facilidade com que as empresas podem tornar-se reféns de seu próprio sucesso, procurando no passado as chaves para o futuro. Naturalmente esse é o principal perigo que as empresas estabelecidas enfrentam depois que se tornam grandes e complexas. O caminho do crescimento torna-se autoimposto, e as estruturas que suportam o passado podem eliminar novas possibilidades e perspectivas diferentes. (Girotra et Netessine, 2015, p. 22)

Segundo Girotra et Netessine, é essencial questionar o que se faz dentro da empresa e ter coragem para ir contra a sabedoria fundadora, além de ter disciplina para experimentar e ajustar as coisas. As resistências internas serão um obstáculo, porém é necessário “ser capaz de ‘esquecer seletivamente o passado’ e destruir seus ícones sem hesitar” e gerir doses pesadas de gestão da mudança e períodos regulares de frustração, afastando-se do antigo paradigma de reinventar produtos e procurar novos mercados para um novo de repensar o modelo de negócio. (Girotra et Netessine, 2015, pgs 22 e 23)

### 3 METODOLOGIA

Há justificativa para utilização do método de estudo de caso, pois se trata de um fenômeno contemporâneo e o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos ocorridos. O estudo de caso visa entender como a migração de processos e negócios rumo a plataformas digitais está ocorrendo num banco público brasileiro de âmbito nacional que busca uma melhor colocação como empresa digital e usufrui destas inovações tecnológicas disponíveis para oferecer ao cliente mais valor, enquanto benefícios e vantagens, na sua interação com o negócio da empresa.

Há também consistência na justificativa para o estudo deste fenômeno, pois o mercado é oligopolizado e as plataformas digitais têm reconstruído o modelo de negócios de segmentos como o hoteleiro e de transportes, sendo assim, é importante saber como um banco, cuja estrutura é tão grande, pode se adaptar neste novo ambiente em que empresas menores com potencial de crescimento exponencial estão figurando como novos entrantes. Este foi o racional utilizado para a seleção do caso.

O estudo é explicativo, pois irá identificar fatores que contribuíram e expõem o fenômeno da transformação digital em questão, tratando das interrelações destas variáveis. Este assunto já tem referencial teórico de outros setores de negócios numa transformação que está ocorrendo em outras empresas e será agora analisada num banco público brasileiro. O estudo deste caso é tipo 1, de acordo com a taxonomia de Yin (2015), pois é um estudo de caso único, que será abordado num horizonte de tempo longitudinal. O estudo envolverá uma única unidade de análise, que será o banco como um todo, sendo assim uma análise holística, sem entrar em nuances de unidades de negócios ou segmentos específicos. Apesar da mudança para um modelo de negócios digital ser um fenômeno que está ocorrendo em diversas indústrias e diversos bancos, inclusive outros bancos públicos, o foco desta pesquisa será um único caso, pois não há recursos suficientes no momento para aprofundar este estudo.

O constructo foi pesquisado a partir do referencial teórico referente a definição de plataformas digitais, como infraestrutura de interação entre produtores e consumidores, transformação digital, através de canais digitais, modelos de negócio, entre outros que foram considerados relevantes. Serão apontados diversos processos significativos que demonstram a mudança no modelo de negócios e trouxeram eficiência operacional e criação de valor, reduzindo custos ou ampliando receitas de forma significativa. Outros constructos necessários para definir este fenômeno de transformação do modelo de negócios para o digital também serão abordados, visando esclarecer esta mudança e dar mais tangibilidade a discussão aqui

abordada. Estes constructos foram pesquisados a partir de diversas fontes trazendo um referencial teórico sólido que está sendo abordado em pesquisas das principais escolas de negócios do mundo.

A validade interna será apontada, apresentando a relação entre estas condições que levaram à transformação digital do modelo de negócio da organização em questão. Estes conceitos são importantes para evidenciar que estas novas plataformas efetivamente criaram valor para os clientes e mudaram o modelo de negócios. É estabelecida uma relação entre a migração para um modelo baseado em plataformas digitais, eficiência organizacional, criação de valor, através de novos benefícios e facilidades para o cliente, as mudanças no mercado e a ameaça dos novos concorrentes.

Em relação a validade externa, é difícil replicar literalmente este estudo, pois as inovações tecnológicas neste setor são contínuas e a cada ano ocorrem novas mudanças de impacto para a indústria. Entretanto, é possível uma replicação teórica para outras empresas e setores que, porventura, estejam em diferentes estágios de transformação digital.

A confiabilidade do estudo será constatada a partir da demonstração dos protocolos que podem ser replicados. Houve coleta de dados públicos evidenciando as mudanças apresentadas, dentre elas, a criação de valor para o cliente, os ganhos de eficiência e a migração de processos físicos para plataformas digitais. Foram realizadas entrevistas no Rio de Janeiro e Brasília para triangular os dados coletados. Desta forma, fica fortalecida a possibilidade de ter os mesmos resultados se forem repetidos os procedimentos executados nesta coleta e análise dos dados. Por se tratarem de dados estratégicos e sensíveis, a observação direta e as entrevistas realizadas não poderão ser divulgadas, mas estas corroboram as informações públicas que são trazidas. A documentação relatada é sólida e muitos dos relatórios utilizados passam por análises e verificação de grandes empresas de auditoria que dão ainda mais confiabilidade as informações relatadas e apresentadas neste estudo.

Destacam-se como fontes de evidências a observação direta e a pesquisa de documentos públicos disponíveis na internet. Foram também consultadas fontes primárias de informações em entrevistas que ocorreram nas cidades do Rio de Janeiro e Brasília com executivos, analistas e técnicos que participaram diretamente de vários dos eventos relatados neste estudo. Este trabalho de campo corrobora que o caso está descrito em profundidade. Não foi fácil conseguir conciliar a agenda dos interlocutores entrevistados, em virtude do grande volume de iniciativas e projetos que são conduzidos em suas respectivas áreas. Porém

a disponibilidade daqueles que puderam ceder parte do seu tempo para a contribuição com a pesquisa foi de grande valia para o enriquecimento deste trabalho de campo e para diversos insights sobre o caso em questão.

Os depoimentos destes funcionários, a observação direta e a análise de documentos e relatórios da instituição, que estão disponíveis na internet, foram triangulados para verificar a consistência entre estes, corroborando, validando e complementando os dados pesquisados. Vários destes documentos utilizados encontram-se, mais especificamente, no site de relacionamento com investidores desta empresa, dentre os quais, diversos relatórios da administração deste banco.

#### 4 RELATO DO CASO

O caso em questão discorrerá sobre a transformação no modelo de negócio de um banco público de âmbito nacional que tem 52,2% do seu capital pertencente a União Federal, segundo Relatório da Administração deste banco, e que passa por uma grande mudança, na forma como entrega valor para os clientes, utilizando nos últimos anos novas estratégias digitais, além de buscar novos públicos que são adeptos deste tipo de modelo de negócio e, consequentemente, alterando seu mecanismo de lucro devido a modificações em sua estrutura física e de custos. (Relatório da Administração, 2T2018, p. 4)

Estas são três dimensões significativas de um modelo de negócios, de um total de quatro, trazidas por Gassmann et al (2014), denominadas *Cadeia de Valor*, *Mecanismo de Lucro* e *Cliente Alvo*. Este banco tinha características bastante tradicionais em sua estratégia corporativa, dentre elas uma grande infraestrutura física para atendimento aos clientes, além disso possui mais de 200 anos de história e é um gigante do setor, sendo um dos cinco principais players do mercado brasileiro em diversos aspectos, inclusive ativos totais, segundo Relatório da Federação Brasileira de Bancos. (2017, p. 95)

No mercado consumidor bancário há um crescente aumento na importância do fator preço e qualidade dos serviços, em função do acirramento da concorrência. A grande quantidade de marcas e competidores aumentou o poder de negociação do cliente que passou a ser mais exigente em relação ao quanto paga e na qualidade dos serviços prestados. A concorrência se intensificou principalmente devido à entrada de novos concorrentes através de canais não tradicionais, tais como bancos exclusivamente digitais (Nubank, Banco Inter e Banco Original) que oferecem tarifas mais baixas, conforme figura abaixo:

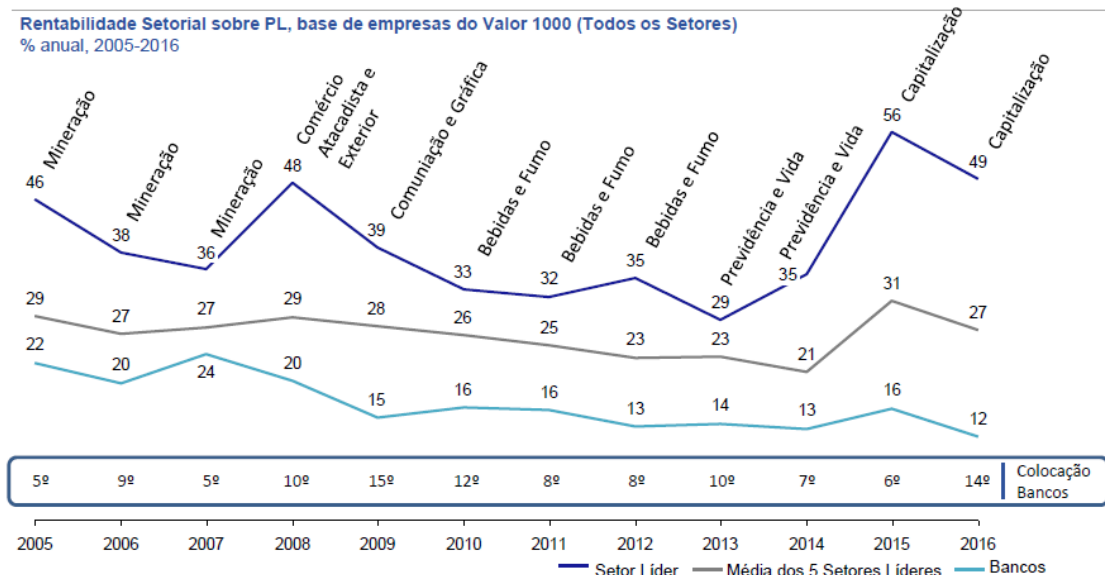
**Figura 17- Mapa de Amostragem de Fintechs**



**Fonte: Febraban, Relatório Inovação e Competição, 2018, p. 7**

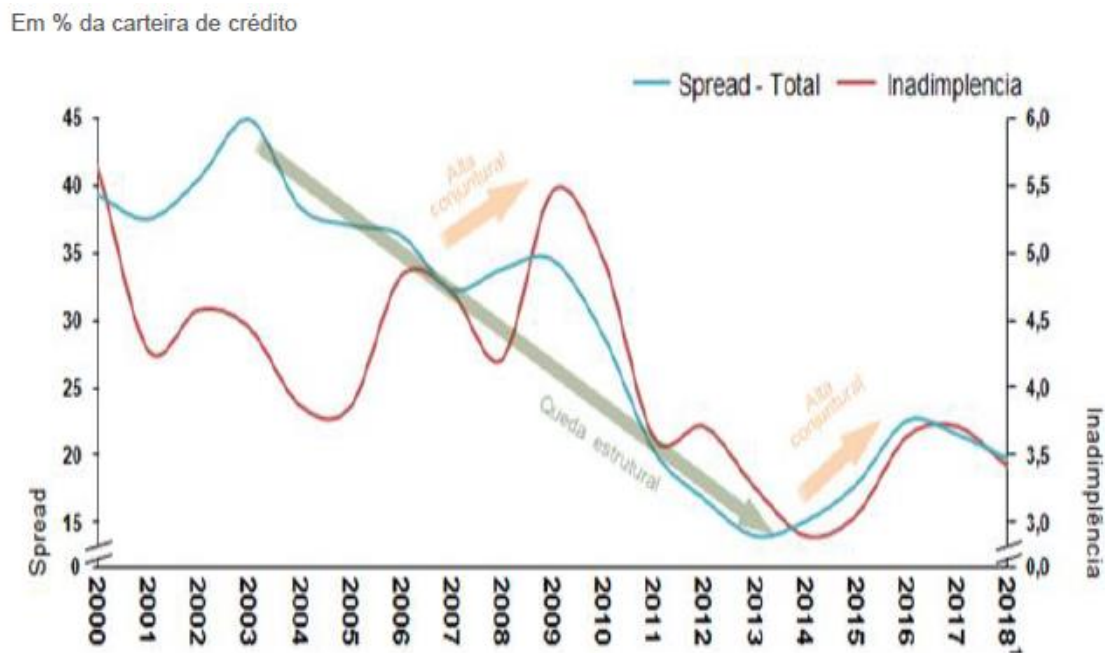
A rentabilidade do setor bancário caiu e numa comparação com outros setores da economia brasileira encontra-se em posição intermediária. Taxas de juros e spreads também apresentaram queda, ao considerarmos a série histórica:

**Figura 18 - Rentabilidade do setor bancário em comparação com outros setores econômicos**



**Fonte: Febraban, Relatório Inovação e Competição, 2018, p. 9**

**Figura 19 – Evolução do Spread e Inadimplência**



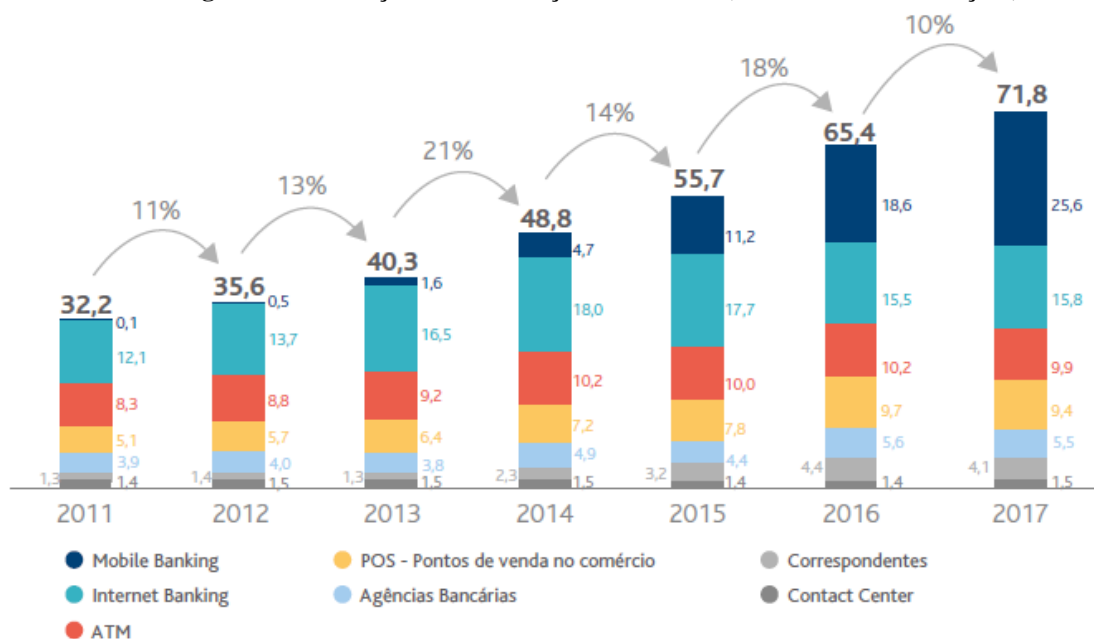
**Fonte: Febraban, Relatório Inovação e Competição, 2018, p. 35**

O aperfeiçoamento de mecanismos de proteção ao consumidor, o aumento do nível educacional da população e o maior acesso à informação também têm elevado este padrão de exigência. Ademais, o surgimento de sites específicos para reclamações, as redes sociais, a atuação de instituições reguladoras (Banco Central, Superintendência de Seguros Privados - Susep, Comissão de Valores Mobiliários - CVM e Procons) também contribuíram para empoderar cada vez mais o consumidor e pressionar instituições financeiras por mais transparência no seu relacionamento com clientes.

Outro fator chave na decisão de consumo e que tem contribuído bastante para a crescente transformação digital das instituições financeiras é o aumento da conveniência como fator de decisão de compra, principalmente devido ao ritmo acelerado da vida moderna e ao aumento da renda dos brasileiros nas últimas décadas. Há também a questão do envelhecimento da população que buscará cada vez mais comodidade, tanto para se adaptar as novas tecnologias quanto para ter mais conveniência em face da condição física mais frágil que é natural da idade. Por consequência, o número de transações bancárias no sistema financeiro nacional através de canais digitais cresceu acentuadamente e tornou as informações mais acessíveis, o que também resultou em mais que duplicar a quantidade de transações realizadas pelos clientes, em relação aos últimos seis anos. O aumento na utilização de

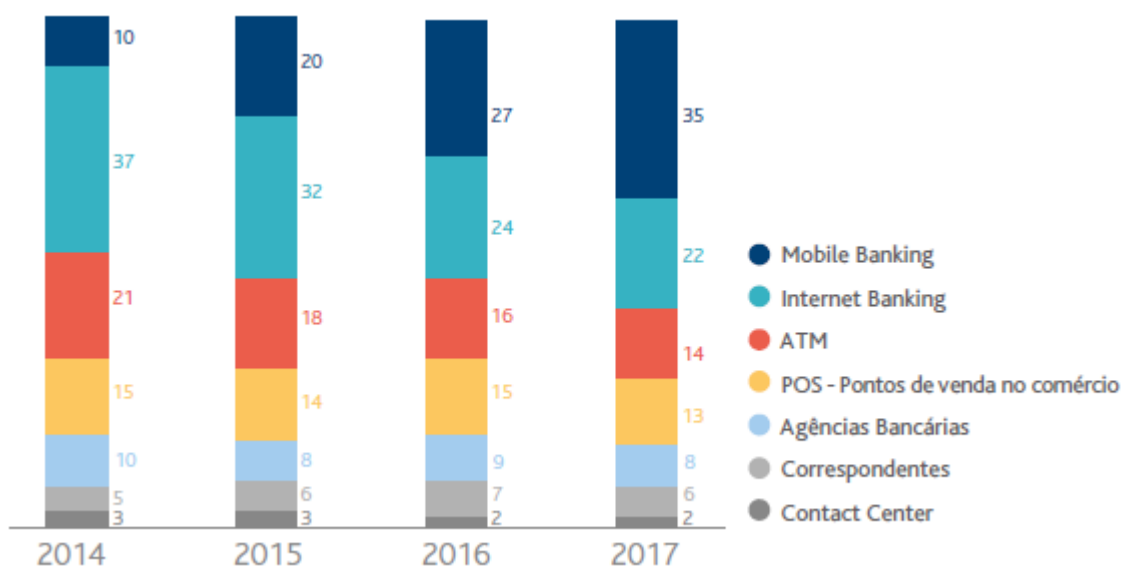
dispositivos móveis será um desafio que as organizações do setor enfrentarão para fornecer serviços de qualidade aos clientes através desse novo canal de comunicação.

**Figura 20 - Evolução das Transações Bancárias (em bilhões de transações)**



Fonte: Febraban, Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, 2018, p. 23

**Figura 21 - Transações Bancárias: Participação por Canal (em %)**



Fonte: Febraban, Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, 2018, p. 24

Num cenário em que as organizações têm buscado a simplificação, racionalização e automação de seus processos para manterem-se competitivas num mercado global, trazendo, assim, mais eficiência operacional e produtividade às suas entregas, as estratégias digitais



conseguem entregar mais valor aos clientes e melhores resultados para as empresas. A personalização de ofertas ao consumidor, principalmente com o uso de tecnologias de *big data* tem ajudado os bancos na busca por melhorar o relacionamento com os clientes que muitas das vezes não se importam em fornecer dados pessoais para ter este tipo de comodidade, o que traz ainda mais sinergia e integração entre a área de TI e as estratégias de negócios.

A maior conectividade, ou seja, cada vez mais objetos e dispositivos conectando-se a uma rede, é outro fator relevante e que pesará nas decisões empresariais dos próximos anos. A utilização de armazenamento de dados em nuvem e aumento da relevância dos aplicativos para dispositivos móveis também são ferramentas cada vez mais utilizadas e que entrarão cada vez mais na rotina dos usuários da indústria.

O uso da biometria para realização de transações bancárias é outro avanço que vem ocorrendo no setor bancário, podendo ir desde o reconhecimento da impressão digital do cliente, até reconhecimento facial e de voz, o que confere mais segurança contra fraudes. O reconhecimento por voz para identificação, atendimento e automação de procedimentos poderão ser utilizados como fator tecnológico que aumentam a segurança no acesso a estes dispositivos.

De forma a assegurar que toda esta infraestrutura tecnológica funcione harmoniosamente, os bancos deverão estar atentos aos seus investimentos em TI para assegurar a conformidade regulatória e segurança da informação, consequentemente aumentando a eficiência operacional e incorporando todas estas novas tecnologias mencionadas.

O banco em questão tem enfrentado diversos desafios para alcançar seus principais objetivos estratégicos e equilibrar o complexo cenário externo e interno que vivencia.

Na definição da Estratégia Corporativa concebida para os anos de 2017-2021 foram definidas prioridades como a eficiência operacional, aumento da rentabilidade, experiência de alto valor ao cliente, posicionamento inovador e melhoria da produtividade por meio da simplificação de processos e *transformação digital*, uma vez que a organização considerou o acelerado desenvolvimento tecnológico da indústria como um fator chave para se posicionar nos anos subsequentes, através do aprimoramento do relacionamento, negócios e serviços financeiros digitais, acarretando também numa mudança na configuração das agências e, consequentemente, em seu modelo de negócios. (Relatório Anual, 2016, p. 47 e 48)

**Figura 22 - Prioridades Estratégicas (Estratégia Corporativa 2017-2021)**



**Fonte: Relatório Anual, 2016, p. 47**

Neste contexto de estímulo a uma estratégia e iniciativas mais inovadoras, o banco incentivou programas de disseminação deste tema, visando mobilizar os funcionários na geração de ideias que possam representar avanços em modelos de negócios e tecnologias. Neste programa, 16 ideias geradas pelos funcionários foram implementadas no ano de 2016, dentre estas, a possibilidade do cliente gerar uma senha de atendimento numa agência física, de sua escolha, através do aplicativo da empresa que resultou na emissão de mais de 110 mil senhas até o final de 2016. Em 2017, houve um aumento de 77% no número de sugestões de funcionários e 74% no número de autores destas sugestões em comparação com o ano anterior. Foi também criado um evento que visa a aceleração e incubação de negócios digitais, a partir das ideias sugeridas pelos funcionários. Esta também foi uma maneira de fomentar a inovação e o empreendedorismo entre os funcionários, gerando inovações para o banco. Dentre as ideias incubadas, foi implementada a possibilidade de fazer pagamentos on-line utilizando códigos *QR code* que são lidos com o aplicativo deste banco. (Relatório Anual, 2016, p. 49)

Em 2016, foi aprovada uma reorganização institucional, cujos principais objetivos foram reduzir custos e melhorar a eficiência. A reestruturação e o processo de inovação tecnológica estão alterando vários aspectos do modo de operação do banco, tais como a otimização de estruturas, com a mudança da rede de atendimento, ampliação dos serviços digitais e buscando a sinergia entre estruturas físicas e digitais, ofertando aos clientes sistemas mais ágeis e dinâmicos de relacionamento e realização de negócios (Relatório Anual, 2016, p. 48). Fez parte desta reorganização institucional um plano de aposentadoria incentivada, chamado de PEAI, que ocasionou na saída de 9.409 funcionários no final de 2016 e custou ao

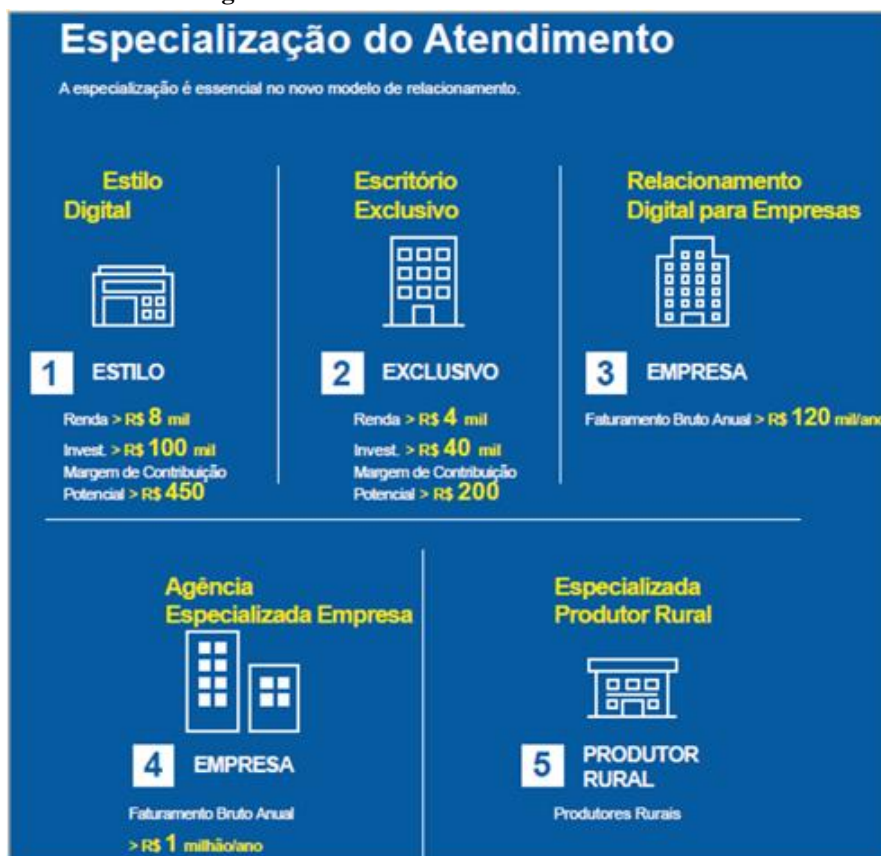
banco despesas com pagamento de incentivos totalizaram R\$ 1,4 bilhão de despesas não recorrentes no exercício de 2016 (Fato Relevante, 2016). Um dos resultados deste processo, no primeiro semestre de 2017, foi a redução de R\$ 867 milhões em despesas com pessoal. (Análise do Desempenho, 2T17-Relatório da Administração, 2017, p. 6)

Avalia-se que um dos principais focos dessa reorganização é a forma deste banco se relacionar com os clientes e a transformação digital é um aspecto basilar da mudança no modelo de negócios. Segundo relatório emitido pelo banco:

O objetivo é aprimorar a experiência do cliente e, consequentemente, retomar índices de rentabilidade compatíveis com nossos pares de mercado, no médio prazo. A *transformação digital* é parte essencial de nosso avanço estratégico. Estudos mostram a mudança de comportamento do consumidor bancário, que hoje prioriza os meios eletrônicos. Ele está mais informado e colaborativo e leva em conta indicações de outros consumidores para fazer suas escolhas. Com esse direcionamento, criamos novos modelos de relacionamento, passamos a usar mais ferramentas digitais para a comunicação e a realização de negócios e estabelecemos um horário estendido de atendimento. Internamente, novas tecnologias de análise aprofundam o conhecimento sobre padrões de consumo e expectativas desse público que nos permitem realizar ofertas mais assertivas de produtos e serviços personalizados, o que garante maior satisfação, além de aumentar o índice de retenção e a rentabilidade. (Relatório anual, 2016, p. 55)

Uma das grandes mudanças estruturais foi a reformulação de sua rede de atendimento no varejo de pessoas físicas e jurídicas, com o fechamento de algumas agências físicas, a reformulação de outras agências que passaram a se chamar Estilo Digital e a inserção de três novos ambientes de atendimento aos clientes chamados Escritório Exclusivo, Relacionamento Digital para Empresas e Agência Especializada Empresa. Esta mudança é um dos pontos chave no novo modelo de negócios que deixa de ser ancorado na interação física com os clientes e amplia a quantidade de alternativas digitais.

Figura 23 - Novo modelo de Relacionamento



Fonte: Relatório Anual, 2016, p. 56

Considerando o tamanho da rede instalada nos municípios, o potencial para expansão do modelo digital, o comportamento do cliente, que envolve a busca pelo atendimento presencial e o posicionamento pretendido pelo banco, houve ajustes na quantidade, composição e no tamanho das agências bancárias. Apesar das reduções de estrutura física e do quadro de pessoal, o banco permanece presente em 99,8% dos municípios brasileiros (Análise do Desempenho, 2T17-Relatório da Administração, 2017, p. 6). No primeiro semestre de 2017, como resultado desse processo, as despesas administrativas foram reduzidas em R\$ 144 milhões (Análise do Desempenho, 2T17, 2017, p. 15). Abaixo alguns dados do quantitativo da estrutura da rede de atendimento e do quadro de pessoal em trimestres recentes do banco:

Figura 24 - Evolução Estrutural

	2T16	3T16	4T16	1T17	2T17
<b>Dados Estruturais</b>					
Agências	5.428	5.430	5.440	4.877	4.885
Rede Própria	17.181	17.092	16.625	16.492	16.098
Base de Clientes - mil	64.187	64.383	64.798	65.244	65.566
Total de Contas Corrente - mil	37.755	37.808	37.307	37.109	36.939
Pessoa Física	35.353	35.177	34.902	34.741	34.587
Pessoa Jurídica	2.402	2.631	2.405	2.368	2.353
Total de Contas de Poupança - mil	39.310	39.211	39.255	39.124	38.112
Colaboradores	114.340	112.751	102.950	101.384	101.071
Funcionários	109.615	109.159	100.622	99.964	99.603
Estagiários	4.725	3.592	2.328	1.420	1.468

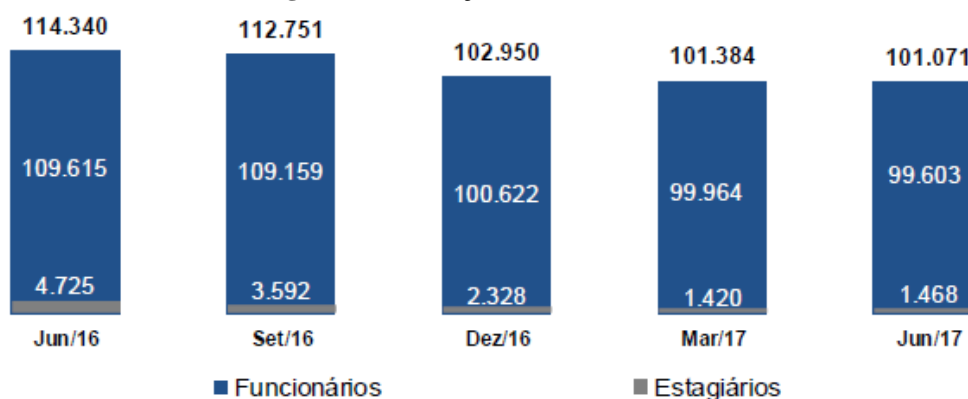
Fonte: Análise de Desempenho, 2T17, 2017, p. 23

Figura 25 - Rede de Agência por Região

	Banco X	SFN	Part. %
Sudeste	2.118	11.743	18,0
Nordeste	1.057	3.572	29,6
Sul	948	4.166	22,8
Centro-Oeste	457	1.817	25,2
Norte	305	1.143	26,7
<b>Total</b>	<b>4.885</b>	<b>22.441</b>	<b>21,8</b>

Fonte: Análise de Desempenho, 2T17, 2017, p. 95. Adaptado

Figura 26 - Evolução do Quadro de Pessoal



Fonte: Análise do Desempenho, 2T17, 2017, p. 93)

Uma das inovações trazidas pelo banco com a adoção deste novo modelo é a ferramenta “Fale com seu Gerente”, que permite o contato direto do cliente com o seu gerente do banco por meio de troca de mensagens instantâneas, em tempo real, de forma segura via aplicativo *mobile* ou *internet banking* (Relatório Anual, 2017, p. 6). Além disso, o atendimento para pessoas físicas em diversos segmentos conta com horário de funcionamento

estendido das 8h da manhã até as 22h, atendimento via e-mail e videoconferência, com gerentes que ficam responsáveis em dar assessoria especializada e personalizada aos clientes deste segmento (Relatório Anual, 2016, p. 63). Os Escritórios de Relacionamento Digital para Empresas também contam com canais digitais para relacionamento e horário de atendimento estendido. (Relatório Anual, 2016, p. 65)

O cliente passou a ter possibilidade de abrir conta corrente via aplicativo, com tempo estimado em três minutos para a abertura em si e em dez minutos para conseguir fazer depósitos e outras operações até o valor de cinco mil reais por mês. Desde seu lançamento até dezembro de 2016 esta funcionalidade proporcionou a abertura de mais de 223 mil contas (Relatório Anual, 2016, p. 59). O banco estima que uma abertura de conta corrente pelo aplicativo custa R\$ 0,02, enquanto o processo tradicional nas agências físicas custa R\$ 24,00 (Relatório Anual, 2017, p. 71). A partir de 2018, as tarifas pagas ao banco também podem ser revertidas em recompensas digitais, oferecendo a troca dos valores pagos nos pacotes de serviços por diferentes recompensas digitais todos os meses, as recompensas variam de Vouchers no aplicativo *Cabify* a descontos em academias credenciadas no *Gympass* (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, p. 13). Através de assessoria financeira para pessoa física via chat, foram contabilizados em torno de 56 mil atendimentos com captações no valor de R\$ 1,3 bilhão em 2016 (Relatório Anual, 2016, p. 59). Via Facebook e Twitter, foram realizados em torno de 14 mil atendimentos mensais (Relatório Anual, 2016, p. 61).

A partir de 2017, este banco também viabilizou o atendimento na página do Facebook através de um *chatbot* que é um assistente virtual que utiliza tecnologia cognitiva para receber mensagens na página oficial deste banco via *Messenger*. Este *chatbot* também pode transferir a demanda do cliente para o atendimento telefônico com um funcionário, caso necessário (Relatório Anual, 2017, p. 77). O *chatbot* atendeu 70% dos assuntos tratados com os clientes que entraram em contato via *Facebook Messenger*. Este banco também permite a realização de transações bancárias diretamente no *Facebook Messenger*. É o primeiro grande banco brasileiro a combinar as funcionalidades do *Messenger* com a inteligência artificial do *Watson* da IBM, para realizar transações via *chatbot* (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, p. 9). Nos mesmos moldes disponíveis através do *Facebook Messenger*, os clientes também podem ser atendidos no *Twitter* e no *Whatsapp*, neste aplicativo, especificamente, basta adicionar o telefone de contato do atendimento deste banco na agenda do *smartphone*. Ao solicitar algumas transação, será necessário digitar a senha utilizada no

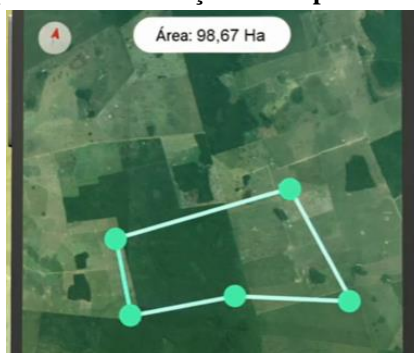
*app* do banco e responder qual código de ativação foi encaminhado via *push* ou SMS. (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, p. 10)

Outra inovação implementada em fevereiro de 2018 foi a compra de dólares e euro através do aplicativo do banco, conforme descrito abaixo:

Os nossos clientes podem comprar dólares americanos e Euro (iniciado em maio) de uma forma diferente, através do nosso aplicativo. Além disso, o cliente também poderá definir a cotação que está disposto a pagar e o período de espera. Tão logo a moeda escolhida chegue ao patamar pretendido, o aplicativo avisa, enviando uma mensagem para confirmar a transação. Após a realização da compra, o cliente tem até dois dias úteis para retirar os dólares em um dos caixas eletrônicos para saque de dólares, ou no caixa de agências para Euro, com a taxa garantida do dia de realização da transação no app. A solução também ajuda a localizar uma agência que faça operações de câmbio mais próximo. Com o GPS do celular ligado, o app mostrará as dependências num raio de cinco quilômetros. Também é possível fazer a busca por estado e cidade. São 96 terminais de câmbio espalhados em 18 estados e no Distrito Federal. Essa solução foi premiada em diversos eventos de tecnologia bancária. No total, já foram realizados 10.616 contratos de câmbio via app, em um total vendido de R\$ 64,1 milhões. (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, p. 10)

A partir de 2016, este também banco passou a utilizar um aplicativo que captura as coordenadas geodésicas de áreas rurais objetos de financiamento, para simplificar a contratação destas operações, trazendo comodidade ao cliente e atendendo às exigências legais, sendo uma solução vencedora do prêmio Efinance 2016, na categoria “Soluções para Agronegócio” (Relatório Anual, 2016, p. 64). O aplicativo faz a localização do cliente via GPS, disponibilizando a imagem do mapa na tela do celular para que seja feita a marcação da área de cultivo ou o cliente pode percorrer o perímetro da propriedade para que o aplicativo faça a demarcação. (Canal do Banco, Youtube, 2016)

**Figura 27 - Captura da Localização de Propriedades Rurais**



**Fonte: Canal do Banco, Youtube, 2016)**

Em março de 2017 foi lançado o primeiro *wearable* deste banco que é uma pulseira, através da qual poderão ser realizados pagamentos, por aproximação, nas funções débito e

crédito, sem necessidade do cartão de plástico (Análise do Desempenho, 2T17-Relatório da Administração, 2017, p. 4).

Este banco apresentou 38 casos, sendo vencedor em 21 categorias no Prêmio efinance 2017 que contempla “as soluções de ponta que estão contribuindo decisivamente para elevar a eficiência operacional, aprimorar a gestão e adicionar real valor aos negócios” da área financeira, cuja comissão julgadora é formada por profissionais de ponta na área de gestão e tecnologia (XVIII Prêmio efinance 2018, 2018). Dentre as soluções vencedoras, destacam-se a compra com pontos de relacionamento do banco em lojas físicas através de um aplicativo deste banco e a disseminação da cultura digital através do desenvolvimento de um laboratório de inovação e soluções digitais no Vale do Silício. (Análise do Desempenho, 2T17-Relatório da Administração, 2017, p. 4)

Desde 2016 alguns procedimentos passaram a ser inteiramente digitais, através do *smartphone*, como financiamento de veículos e antecipação da restituição do Imposto de Renda. O financiamento de veículos via *mobile* já representa 31,3% do total desembolsado nesta linha, sendo 57,3% das operações realizadas fora do horário de atendimento bancário. Além da comodidade, a operação via *mobile* tem custo operacional 65% menor que as realizadas na agência. O cliente insere os dados do veículo e do financiamento no *smartphone* através do aplicativo do banco e envia foto do documento do veículo nesta plataforma. (Análise do Desempenho, 2T17-Relatório da Administração, 2017, p. 7)

Ainda dentro do aplicativo deste banco, foi lançada uma funcionalidade chamada Minhas Finanças que foi desenvolvida com a participação dos próprios clientes e busca auxiliar o acompanhamento do orçamento dos clientes e um controle financeiro mais efetivo, permitindo uma análise mais consciente dos gastos realizados. Esta solução se relaciona com outra chamada Central do Imposto de Renda que apresenta despesas indicadas pelo próprio usuário e as identificadas pelo *app* que são agrupadas em categorias correlatas às disponíveis no programa de declaração do Imposto de Renda Pessoa Física. Há outra ferramenta, disponível no *mobile* e no *Internet Banking* chamada Simulador de Investimentos que incentiva a diversificação na alocação de recursos, customização da oferta de alternativas de investimentos alinhadas aos objetivos dos usuários. O banco também passou a oferecer, a partir de maio de 2018, uma equipe de assessoria especializada em investimentos para fazer uma abordagem e consultoria mais qualificada aos clientes com perfil investidor deste banco. (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, pags. 11 e 12)



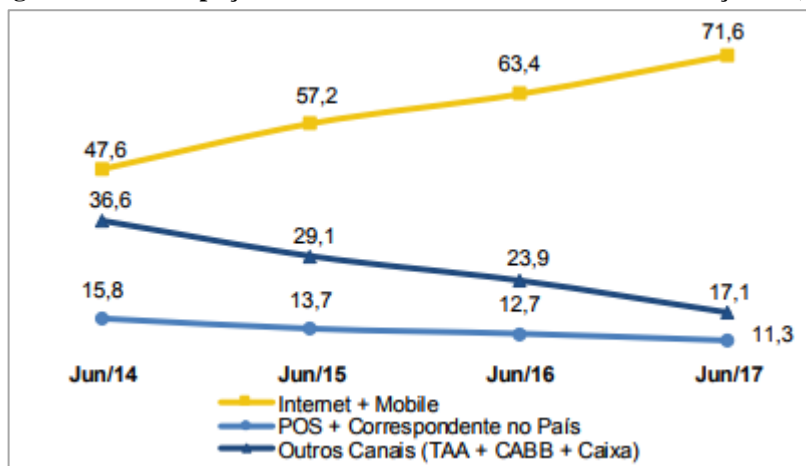
A quantidade de produtos que podem ser contratados pelo *app* também foi ampliada, visando desonerar agências e atendimento telefônico. Alguns dos produtos incluídos foram a renovação de seguro de automóvel, adquirir título de capitalização e consórcios e contratar, simular e cancelar Seguro Residencial. A exemplo do financiamento de veículos e antecipação de imposto de renda, o banco foi pioneiro na disponibilização da contratação de seguro residencial via *smartphone*. Para os clientes investidores foi disponibilizado novo ambiente para negociação de produtos de mercados de capitais, com visual moderno e foco na experiência do cliente. A plataforma permite maior interação do usuário, negociação de ações, ouro e títulos públicos, além da possibilidade de personalização. No primeiro semestre de 2017 foram 1,5 milhão de acessos, movimentando R\$ 16,7 bilhões em negociações. (Análise do Desempenho, 2T17-Relatório da Administração, 2017, p. 7). Em levantamento feito em 2018, o *app* deste banco foi o mais bem avaliado do sistema financeiro nas lojas de aplicativo Play Store (nota 4,5) e Apple Store (nota 4,0). Ao considerar todos os aplicativos, incluindo redes sociais, é o quarto aplicativo preferido pelos brasileiros, segundo pesquisa de um site brasileiro especializado na cobertura da indústria de aparelhos móveis chamado *Mobile Time* (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, p. 9).

O Banco tem buscado uma experiência integrada entre os canais presencial e digital. O foco é proporcionar experiências de alto valor, priorizando ações que favoreçam a melhoria da satisfação dos clientes. Para a Transformação Digital, foram aperfeiçoados processos, produtos e canais, tornando-os mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à Experiência dos Clientes. Este aumento no número de Escritórios está possibilitando ao banco maior quantidade de novos encarteiramentos, ou seja, atendimento segmentado com um gerente especializado, tornando o relacionamento mais estreito e proativo (Relatório Anual, 2016, p. 63). O modelo de atendimento digital permitiu o atendimento gerenciado de mais clientes, sem impacto no custo de atendê-los e elevação entre 20% e 40% na rentabilidade destes clientes (Relatório Anual, 2017, p. 75). O encerramento das atividades de agências e a transformação de outras em postos de atendimento é parte da mudança no modelo de negócios e foi realizada de forma a não prejudicar a prestação de serviços aos clientes, que continuarão a ser atendidos em outras agências. (Relatório Anual, 2016, p. 63)

Os canais de atendimento automatizados deste banco disponibilizam uma ampla gama de serviços e produtos aos clientes, além de contribuir no controle de custos. Em jun/17 estes canais foram responsáveis por 96,9% das transações realizadas (Análise de Desempenho, 2T17, 2017, p. 95). Importante destacar também que neste processo de transformação digital

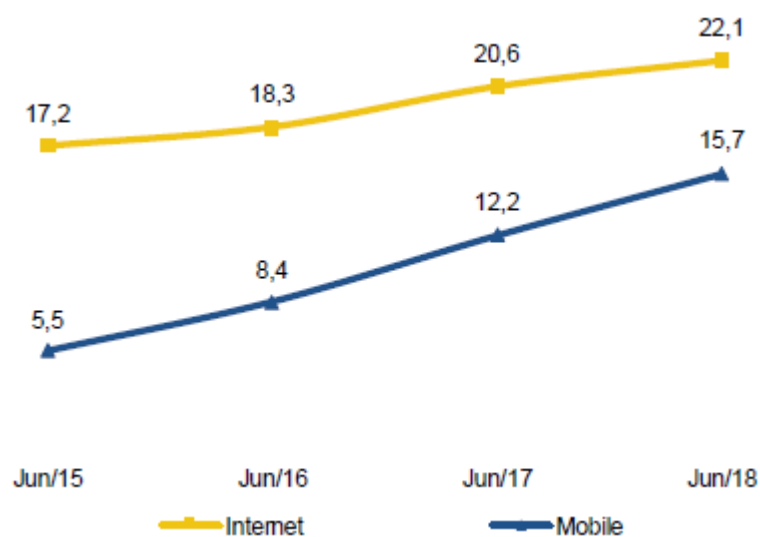
não foi necessário um aumento abrupto nos investimentos em tecnologia, mas sim uma gestão diferenciada destes recursos.

**Figura 28 - Participação dos Canais de Atendimento nas Transações – (%)**



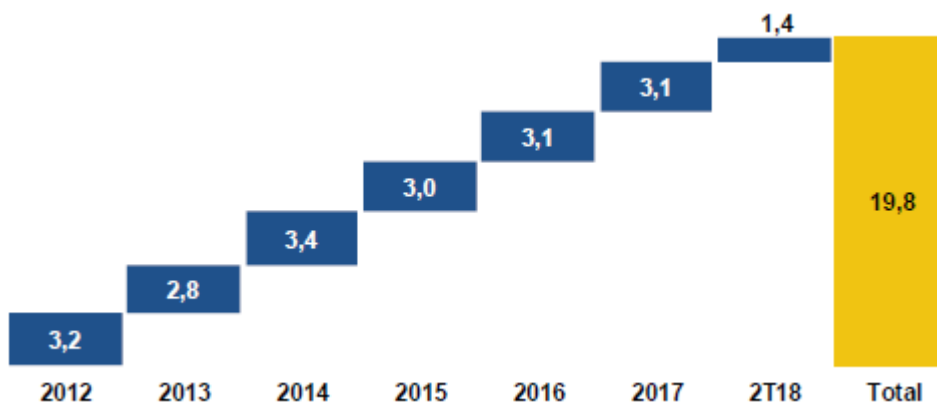
Fonte: Análise de Desempenho, 2T17, 2017, p. 95

**Figura 29 - Quantidade de Usuários (milhões) - Internet e Mobile**



Fonte: Análise de Desempenho, 2T18, 2018, p. 101

Figura 30 - Investimento em Tecnologia (em bilhões)



Fonte: Análise de Desempenho, 2T17, 2017, p. 97

Dentre as novas tecnologias implementadas, podemos citar um de seus principais avanços recentes que foi a utilização da ferramenta *QR CODE* para confirmar transações feitas eletronicamente. O cliente faz a transação em seu computador e a confirma ao apontar a leitora de seu *smartphone* para um código *QR CODE* que aparece na tela do computador que está realizando a transação. Isto substitui a utilização dos antigos *tokens*, muito comuns entre os bancos brasileiros.

Figura 31 - Utilização do QR Code para confirmar transações



Fonte: Site do Banco Analisado, 2018-adaptado

Outra tecnologia que trouxe mais segurança e autonomia de transações para os clientes foi o uso da Biometria nos caixas eletrônicos, substituindo e/ou complementando a utilização do cartão bancário neste ambiente, pois é considerada um dos modos mais seguros de autenticação de transações. Com a utilização da mesma, os limites de movimentação podem ser aumentados em até dez vezes do que se faria sem a utilização desta nestes canais (Site do banco analisado, Biometria, 2018). A biometria também pode ser utilizada nos *smartphones* através da ferramenta *Touch ID* que é a identificação do usuário através da impressão digital, utilizada para acessar o aplicativo do banco sem a necessidade de digitação da senha de acesso. (Site do banco, *Touch ID*, 2018)

Percebe-se que o movimento está justamente alinhado em dar mais autonomia e segurança ao cliente e menor dependência do atendimento presencial. Muitas das transações feitas nas novas unidades de negócios podem ser confirmadas pelos clientes num mecanismo chamado de duplo sim, que é a confirmação dos produtos e serviços contratados através de consentimento no *mobile*, *internet banking* ou caixas eletrônicos. Este novo processo é essencial, visto que muitas das vezes o cliente não estará fechando os negócios presencialmente com o gerente (Relatório da Ouvidoria, 2016, p. 10). Esta solução está disponível para grande parte dos produtos deste banco, inclusive para o empréstimo consignado que, a partir de 2018, conta com a possibilidade deste tipo de confirmação para todos os convênios firmados (Análise do Desempenho, 2T18-Relatório da Administração, 2018, p. 12).

Durante o ano de 2017, a empresa implantou um programa chamado “Salas de Guerra – Transformação Digital” que tinha entre seus objetivos reforçar o posicionamento digital do banco, estimular a cultura da inovação, melhorar a eficiência, intensificar esta transformação digital e aprimorar competências digitais. Dentre seus resultados, este banco criou uma campanha institucional chamado “#maisquedigital”, aprimorou seus instrumentos de orçamento e mensuração de resultados em canais digitais, desenvolveu estratégias para transformação da cultura e desenvolvimento de competências digitais entre os funcionários, desenvolvimento de modelos de equipes de trabalho e instrumentos que facilitem a construção de soluções digitais, revisão de estruturas internas e de processos decisórios, visando maior agilidade e estruturação e intensificação do *e-commerce* e desenvolvimento de modelo de negócios *Open Banking*. Dentre alguns destaques da estratégia digital do ano de 2017, foram abertas 1,5 milhão de contas pelo aplicativo e houve desembolso de R\$ 1 bilhão em financiamento de veículos através do aplicativo do banco, sendo que mais da metade das

vendas foi realizada fora do horário bancário, inclusive nos finais de semana. De 2015 a 2017 houve um aumento médio de 45% na base de clientes que utiliza o aplicativo. (Relatório Anual, 2017, p. 19)

No âmbito da inovação, é importante destacar um ator dentro da companhia: um laboratório de experimentação que utiliza metodologias ágeis para implementação de inovações e soluções digitais. Segundo o relatório anual de resultados deste banco:

Em dezembro de 2017, completamos um ano de atividades de nosso Laboratório Avançado (Labbs), espaço de desenho e experimentação de projetos e soluções tecnológicas com potencial de inovação radical em nossos processos, produtos e serviços. Para o fortalecimento da cultura de intraempreendedorismo e inovação, selecionamos e empoderamos nossas equipes para tirar do papel suas melhores ideias. Para isso, ao fim de 2017, mantínhamos duas unidades do Labbs, uma em Brasília e outra no Vale do Silício (EUA). Cerca de 270 funcionários contribuíram no exercício com o Labbs. Das sugestões apresentadas, aproximadamente 30 resultaram em soluções inovadoras. Mais de 80 empresas e 3.000 pessoas também visitaram o espaço, cujas ações foram disseminadas e compartilhadas em palestras. (Relatório Anual, 2017, p. 20)

**Figura 32 - Escopo de trabalho – Laboratório de Inovação**



Fonte: Relatório Anual, 2017, p. 20

Através deste laboratório, diversas ideias e iniciativas, para o aprimoramento de processos e negócios, vindas de funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos, são

trabalhadas para que se concretizem em mudanças efetivas. Este espaço começou a ser construídos em 2015 e hoje possui uma equipe multidisciplinar com designers de interação, designers gráficos, pesquisadores, desenvolvedores, analistas de TI e cientistas de dados, buscando soluções que tragam mais agilidade, eficiência e satisfação. (Site do Laboratório de Inovação, 2018)

A primeira unidade deste laboratório foi inaugurada no Vale do Silício dentro de um ambiente chamado *Plug and Play* na Califórnia. Aqui cabe uma ressalva importante, pois este é um dos terrenos mais férteis para inovação no mundo. A *Plug and play* é uma das maiores plataformas globais de inovação, cujo objetivo principal é encontrar, investir e acelerar *startups* com grande potencial. Neste espaço foram alojadas, capitalizadas e aceleradas empresas como Google e Paypal. Devido à grande procura por este espaço por empresas do mundo inteiro, há uma visão abrangente das mais diversas iniciativas em inovação e soluções digitais que buscam moldar o futuro das mais variadas indústrias, dentre elas a financeira. Além do espaço no Vale do Silício, que é a sede, há outras 27 localidades ao redor do mundo, interligadas ao *Plug and Play*, e que também acolhem iniciativas e disseminam inovação. Esta estrutura abriga *startups* e organizações do mundo inteiro que podem estar conduzindo projetos que tenham interesses alinhados ou que ainda venham a se tornar parceiras de negócios, interligando futuros fornecedores, clientes e investidores. (*Plug and Play Tech Center*, 2018)

Há outra unidade do deste laboratório que fica em Brasília e todos os projetos que serão incubados no Vale do Silício ficam um período em Brasília para um estágio chamado de garagem, no qual as ideias começam a tomar forma para constituir a proposta de valor e o mínimo produto viável, que serão apresentados a um comitê e posteriormente, caso aprovadas, serão incubadas no Vale do Silício ou na própria unidade de Brasília para que se tornem um projeto de implantação dentro deste banco (Site do Laboratório, 2018). Num dos eventos da *Plug and Play*, o Laboratório do Vale do Silício foi reconhecido como uma das principais aceleradoras de *startups* do planeta, evidenciando o trabalho de intraempreendedorismo e de integração ao ecossistema de inovação que este laboratório vem desenvolvendo. (*Plug and Play Tech Center – Fall Summit*, 2018)

Seguindo as premissas consideradas no relacionamento com a *Plug and Play*, este banco também firmou parceria com a *Startup Farm*, que é uma aceleradora de *startups* sediada no Brasil, fundada em 2012, e considerada a mais experiente da América Latina. O objetivo é fomentar o ecossistema brasileiro de *startups* e estreitar o relacionamento entre este

banco e as *startups* para que estas forneçam soluções ao banco, consumam os produtos deste ou venham a trabalhar em conjunto na criação de novas soluções. O banco tem dado grande incentivo a temas como *Wealth Tech*, que é o gerenciamento de riquezas, e *Customer Analytics*, a análise de dados de comportamento para decisões de compras e de negócios. A *Startup Farm* tem entre parceiros e apoiadores outras grandes empresas como Google e IBM (Site Startup Farm, 2018).

Em relatório da apresentação de seus resultados referentes ao ano de 2017, este banco trouxe importantes colocações a respeito de suas premissas estratégicas e como pretende atuar no segmento:

Investimos em inovação e buscamos conciliar a conveniência do atendimento digital completo com a possibilidade do atendimento presencial de forma que proporcione a melhor experiência para a vida das pessoas. Em 2017, o Ano do Atendimento, buscamos a satisfação dos nossos clientes ao desenvolver processos mais intuitivos. Utilizamos estudos de inteligência cognitiva para otimizar as transações e plataformas digitais (...). O ano de 2018 é o Ano do Relacionamento, com foco na melhor experiência do cliente e na geração de resultados sustentáveis. Estamos atentos às novas tecnologias bancárias e às mudanças no setor financeiro. A estratégia de transformação digital nos permite entregar mais valor e aprimorar a experiência dos clientes (...). Para sermos mais assertivos na oferta de soluções, teremos ferramentas de inteligência de negócios (robô advisor), assessoria mais qualificada de investimentos e especialização do atendimento (...). Firmamos parceria com o Facebook e com a IBM que permitirá aos nossos clientes realizar transações por meio da rede social sem a necessidade de entrar no aplicativo do Banco. (Relatório anual, 2017, p. 70)

Dentre as tendências de inovação que este banco tem seguido e aplicado, está a utilização do *open banking*. Este é um assunto muito vasto e que abre um horizonte com diversas novas possibilidades de interações entre negócios, proporcionando experiências mais completas ao consumidor. O open banking pode ser definido da seguinte maneira:

O open banking é um sistema que fornece ao usuário uma rede de dados de instituições financeiras por meio do uso de *application programming interfaces* (APIs). O Open Banking Standard define como os dados financeiros devem ser criados, compartilhados e acessados. Contando com redes em vez de centralização, o open banking ajuda os clientes de serviços financeiros a compartilhar com segurança seus dados financeiros com outras instituições financeiras. Os benefícios incluem a transferência mais fácil de fundos e a comparação de ofertas de produtos para criar uma experiência bancária que melhor atenda às necessidades de cada usuário da maneira mais econômica possível. O open banking também é conhecido como "dados bancários abertos". (Investopedia, Open Banking, 2018)

Os APIs são as interfaces intermediárias que fazem a transição entre instituições financeiras ou organizações fazendo com que o software ou website de uma empresa interaja com o da outra empresa, para que o cliente tenha uma experiência unificada (Investopedia, API, 2018). Desta maneira, as empresas e aplicativos podem prover serviços integrados às contas de seus clientes, gerando novas formas de contato com as *startups* e empresas de

tecnologia. O padrão internacional de segurança utilizado neste banco é o OAuth, no qual o cliente digitará seus dados em uma página segura e o banco fornecerá os dados apropriados ao aplicativo parceiro (Site do Banco, Open Banking, 2018). Funciona de forma análoga ao que muitas pessoas já estão acostumadas a fazer quando, ao entrar em um aplicativo, fazem *login* ou vinculam suas contas com dados do Google ou Facebook, por exemplo.

**Figura 33 - Diagrama básico de login no Open Banking**



**Fonte: Site do Banco, Open Banking, 2018-adaptado**

Este banco já possui parcerias de *open banking* estabelecidas com algumas empresas:



Figura 25 - Parcerias de Open Banking

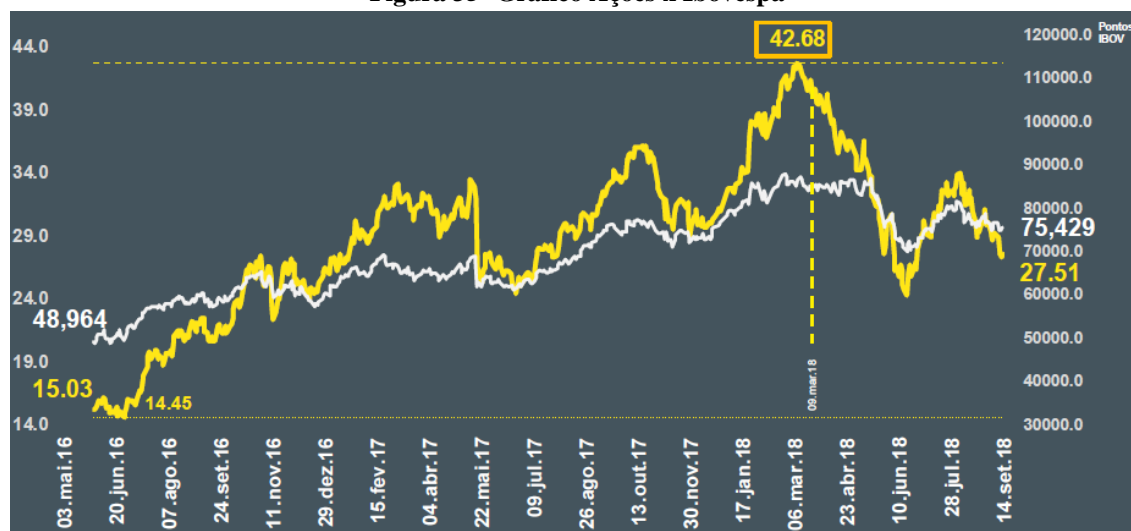


Fonte: Site do banco, Open Banking, 2018

Na parceria com a empresa *bxblue*, por exemplo, o conceito é, uma vez que se esteja buscando qual a melhor taxa para um empréstimo consignado, ao encontra-la, não ter a necessidade de entrar no site do banco para efetivar a operação, mas sim, fechar o negócio através do API (integração) entre os dois sites ou aplicativos. O mesmo ocorre com a integração entre este banco e o Contaazul que gera relatórios financeiros a partir das informações disponibilizadas pelo banco. Não há necessidade de extrair as informações do site do banco e preenche-las no site que irá gerar os relatórios, mas através dos APIs os relatórios serão gerados automaticamente, uma vez que se forneça autorização para tais acessos. O banco em questão foi o primeiro banco brasileiro a fechar parceria de *open banking*, justamente com o Contaazul (Infomoney, Zogbi, 2017). Este banco já tem APIs disponíveis que fornecem informações sobre saldo e extrato de conta corrente e poupança, fatura de cartão de crédito, efetuar, consultar e estornar pagamentos e saldo e extrato de investimentos, por exemplo, para firmar futuras parcerias com outros *players* (Site do banco, 2018).

Estas diversas mudanças geraram não apenas valor para os clientes, mas também bons resultados financeiros e reconhecimento do mercado das boas práticas de gestão implementadas, dentre elas a mudança no modelo de negócios e a implementação de estratégias digitais de oferta de valor. O gráfico abaixo aponta o movimento do preço das ações deste banco, representado por uma linha amarela, em comparação com o Ibovespa, ressaltando que, por se tratar de um banco que tem controle acionário governamental, também está sujeito a oscilações que são reflexo de acontecimentos políticos:

**Figura 35- Gráfico Ações x Ibovespa**



**Fonte: Reuniões APIMEC, 2018**

## 5 ANÁLISE DO CASO

A adaptação ao mundo digital é um imperativo para as organizações modernas que pretendem ter prosperidade nos próximos anos. Esta transformação não tem a ver com a tecnologia em si, mas sim com uma mudança estratégica dentro das companhias e é isto que pode ser observado no caso relatado. Um dos primeiros pontos importantes que chamam a atenção é que o investimento em tecnologia da companhia não aumentou substancialmente neste período de estratégia transformação digital, mas permanece em consonância com o que já vinha sendo investido nos últimos períodos.

O executivo chefe das áreas digitais tem um papel muito mais estratégico ao reimaginar e reinventar o *core business* da organização através do uso das tecnologias. Isto pode ser verificado em diversas iniciativas, como a transformação do relacionamento com o consumidor através de um modelo de negócios mais centrado no *omnichannel*, e não apenas no relacionamento presencial ou no relacionamento digital, com a migração de grande parte do volume de transações bancárias para os meios digitais, com o apoio de novas ferramentas de segurança como o código QR Code, que ajudou a mudar os hábitos dos consumidores que tinham grande receio de realizar transações bancárias em meios digitais e tem demonstrado confiança crescente nestas.

A reorganização da empresa é outro exemplo da importância estratégica do digital, pois mudou o modelo de negócios da organização, incluindo o modelo de atendimento, e resultando numa grande mudança estrutural física e na redução da quantidade de funcionários pertencentes ao quadro, dentre outros exemplos.

O relacionamento com o cliente também se tornou algo muito mais interativo, como demonstra a implantação da ferramenta “Fale com seu Gerente” que serve para troca de mensagens entre cliente e gerente através do aplicativo deste banco. Há também a utilização do *chatbot* que permite a troca de mensagens no *Facebook Messenger*, *Twitter* e *Whatsapp* e é uma ferramenta baseada no *Watson* da IBM, com tecnologia cognitiva e que permite a transferência do atendimento para um funcionário deste banco, caso necessário. Isto contribui para mudança de outros hábitos de consumo dos clientes que tinham como principais canais de interação as agências físicas ou o *call center* da empresa.

A competição também passa por modificações, pois empresas que não eram do ramo financeiro passaram a ser concorrentes, como as empresas do ramo de telecomunicações. Além disso, algumas companhias que eram enxergadas anteriormente apenas como

concorrentes passaram a ter um papel de parceiras, como é o caso das *fintechs*. Este banco demonstra que tem se aproximado destas empresas através de iniciativas como o laboratório no Vale do Silício dentro da *Plug and Play* na Califórnia que foi reconhecido num evento como uma das principais aceleradoras de *startups* do planeta, evidenciando a integração ao ecossistema de soluções digitais oferecidas pelo mercado. Estas parcerias também estão sendo fomentadas a nível nacional, através da parceria com a *Startup Farm* que tem escopo de trabalho semelhante à do *Plug and Play*. Como a competição entre as organizações foi modificada com a transformação digital, estas não se encontram mais numa situação binária em que ou se é competidor ou cooperador. A inserção exponencial de plataformas digitais fez com que fosse repensado quais ativos são necessários para operar no mercado e a forma de gerenciamento destes ativos. Neste setor, por exemplo, com o aumento da utilização dos aplicativos para transações financeiras, é crescente o interesse em compartilhar terminais de auto atendimento, os caixas eletrônicos, pois este passou a ser um ativo que não é mais tão estratégico de se manter para atender apenas um banco, gerando aumento no número de caixas eletrônicos da Rede Banco 24 horas. Este tipo de situação, traz à tona a tendência de oscilação constante entre competição e cooperação entre empresas.

Outro aspecto importante é a quantidade de dados que estas interações têm produzido com a verificação e experimentação contínua de novas propostas de valor, através de feedback e mudanças muito ágeis. A transformação destes dados em informações valiosas também foi verificada no caso em questão por meio da maior personalização e assertividade das ofertas, utilizando análises de *big data*, que vissem uma maior satisfação do cliente, aumentando o índice de retenção e rentabilidade da empresa. Os clientes não são mais considerados um agregado de pessoas que o marketing e a propaganda devem alcançar na maior escala possível, isto gerou um aumento na importância da personalização das mensagens e do *Big Data*, pois as organizações atualmente se relacionam com clientes que são pontos de intersecção numa rede dinâmica.

A possibilidade de abrir conta corrente através do aplicativo deste banco também traz mais clientes a esta rede, disponibilizando uma base de dados com um número maior de informações e custo de captação destes clientes muito menor do que na abertura da conta feita de modo convencional. Ratifica-se que este banco estima o custo de uma abertura de conta digital em R\$ 0,02 e no processo tradicional nas agências físicas o custo é de R\$ 24,00. Esta estratégia também adiciona efeitos de rede diretos a esta interação, que é o aumento de valor ou utilidade para o mesmo tipo de usuário que se conecta a uma determinada rede, pois

quanto mais clientes bancarizados, maior a possibilidade destes interagirem entre si, como por exemplo por meio de transferências bancárias de recursos.

Outra possibilidade de gerar ativos baseados em dados de clientes para rastreamento do comportamento de compras são os programas de fidelidade ou de relacionamento. Neste aspecto, o banco analisado adotou um posicionamento reconhecido como de muito valor pelo mercado, que foi inclusive premiado, uma vez que passou a permitir a compra de produtos em lojas físicas com pontos de relacionamento do programa de fidelidade do banco, através do aplicativo deste, melhorando a análise do comportamento demonstrado pelo consumidor, a experiência do usuário e o caminho de compra dos clientes.

Uma vez que estes dados dos clientes foram coletados é importante gerar valor por meio da análise destas informações. Estas podem revelar *insights* sobre a psicologia e padrões de comportamento dos clientes que eram invisíveis para a organização, além de medir o impacto de determinadas ações sobre estes fatores. É possível também fazer uma melhor segmentação do cliente com critérios que podem, inclusive, mudar em tempo real com base em e-mails ou mensagens clicadas, conteúdos compartilhados e interesses manifestados.

Ainda dentro da segmentação, é importante ressaltar um conceito chamado *valor vitalício do cliente* que é um modelo que se propõe a apresentar a probabilidade de compra numa visita específica e o provável *potencial de lucro futuro*, fatores estratégicos para segmentação. Este valor vitalício do cliente que é a rentabilidade de cada cliente para o lucro líquido no longo prazo é um importante critério de segmentação e pode definir objetivos para novas estratégias de clientes e medir o impacto de fatores como engajamento e defesa da marca. A segmentação com uma riqueza cada vez maior de elementos de análise pode levar a uma personalização de ofertas cada vez mais eficiente com adoção de microsegmentos, diferenciando ainda mais os clientes uns dos outros. Dentro desta análise tem-se, ainda, uma ferramenta chamada “*adressability of scale*” que é o “uso de dados e de análises para alcançar segmentação e personalização altamente eficientes, em nível individual e em escala maciça”, utilizando plataformas dominantes como Google, Facebook e Amazon, permitindo uma maior individualização da comunicação (Rogers, 2017, p. 127 a 129). Estas ferramentas ficam à disposição deste banco, através da análise dos dados coletados nas interações com os clientes.

A análise de dados também tem desafios organizacionais, pois precisa encontrar os profissionais com as competências certas, ter seu quadro de funcionários bem dimensionado e manter padrões éticos rigorosos, uma vez que os dados podem mentir com facilidade. Ademais, é importante ter um interlocutor que interligue o mundo dos analistas quantitativos

e os tomadores de decisões. Este parece o caso do banco em questão, uma vez que seu laboratório de inovação conta com uma equipe multidisciplinar com designers de interação, designers gráficos, pesquisadores, desenvolvedores, analistas de TI e cientistas de dados e está dentro de uma diretoria específica deste banco, chamada Diretoria de Negócios Digitais. Interligar departamentos é outro desafio, pois os diversos departamentos de uma organização desejam ter a “propriedade” dos dados e podem acabar não disponibilizando estes dados de bom grado. Caso ocorram ocasiões como esta, é importante ter esta diretoria específica para intermediar o diálogo entre diferentes interlocutores. Outro aspecto importante é o compartilhamento de dados nas negociações com parceiros de negócios, pois atualmente as negociações envolvem não apenas valores financeiros, mas também dados que serão compartilhados. Uma parceria entre o Google e uma instituição financeira, por exemplo, é algo com possibilidades exponenciais sob a ótica das análises de *big data*, por exemplo.

As ciberameaças que costumavam ser tratadas apenas pela área de TI passaram também a ter atenção da alta administração devido à importância e ao grande fluxo destes dados. A privacidade também ganhou muita relevância nestas discussões, sendo necessário criar planos que cuidem dos aspectos jurídicos, de segurança de dados e de gestão de risco. Sob este prisma, o banco criou ferramentas como a confirmação de transações através da leitura de códigos QR Code, o acesso ao aplicativo do banco via leitura biométrica da impressão digital (*Touch ID*) e um mecanismo chamado duplo sim para confirmação de produtos e serviços contratados com a empresa, justamente para aumentar a segurança nas transações realizadas e dar maior confiabilidade ao ambiente digital.

A inovação dentro da organização tem sido produzida através de construção de protótipos e teste de ideias, com aprendizado contínuo. A organização aqui estudada também segue esta tendência, através de seus laboratórios de inovação que se situam na Califórnia e em Brasília. Estas utilizam metodologias ágeis para implementação de inovações como *Design Sprint* e *Design Thinking*, contam com uma equipe multidisciplinar, que canaliza diversas ideias e iniciativas, muitas delas geradas dentro da própria empresa, vindas de funcionários de diversos níveis hierárquicos. Como o valor que os clientes têm buscado nas propostas das empresas pode mudar à medida que novas experiências com outras empresas vão se concretizando, é importante ser ágil na inovação e isto tem sido um dos objetivos estratégicos deste banco. Muitas organizações do Vale do Silício buscam a inovação desta maneira, através do desenvolvimento e repetição reiterada de protótipos de viabilidade

mínima, antes, e até depois do lançamento, com base na validação dos clientes e nas respostas do mercado.

Com as tecnologias digitais, se tornou ainda mais fácil e rápido testar ideias, com menores custos, menos risco e maior aprendizado organizacional. A inovação de um empreendimento consolidado no mercado não equivale a inovar em uma *startup* de três pessoas, assim como não se pode lançar para todo o público potencial a versão beta de um produto ou serviço. É necessário o aprimoramento e amadurecimento das ideias para que estas ganhem escala. Empresas tradicionais buscavam a pessoa com mais alta remuneração na organização para decidir sobre inovações. A inovação e experimentação rápida colocam as ideias em prática na realidade que se procura implementação, pois é precioso questionar constantemente as ideias que serão levadas adiante e nem sempre elas poderão esperar por decisões muito centralizadas. O gestor deixa de ser “decididor-chefe” para “experimentador-chefe” e seu foco muda das respostas certas para as perguntas certas.

Todos os funcionários devem estar envolvidos na inovação dos negócios, pois desta maneira é possível tirar vantagem de um amplo espectro de perspectivas. É o que este banco fez quando criou, por exemplo, o programa chamado “Salas de Guerra – Transformação Digital” que buscava reforçar o posicionamento digital deste banco, estimular a cultura da inovação, melhorar a eficiência, intensificar a transformação digital e aprimorar competências digitais. A partir deste projeto, foi criada uma campanha institucional chamada “#maisquedigital”, por exemplo. Apenas quando a inovação implicar na canibalização ou em ameaçar parte do modelo de negócios existente, uma equipe deve ser apartada para se manter distanciada das politicagens e prioridades do dia a dia dos negócios.

O laboratório de experimentação deste banco afirma que sua trajetória nasceu a partir de um fracasso e este tema é muito importante para a experimentação rápida, pois “inovações reais e fracassos inteligentes caminham de mãos dadas” (Rogers, 2017, p. 186). O fracasso não deve ser escondido e os envolvidos não podem ser estigmatizados, pois o insucesso é uma oportunidade de aprendizado. Alguns projetos podem inclusive resultar em desperdício de recursos, pois, por medo de aceitar o fracasso, a equipe pode insistir numa ideia que não terá impacto significativo na estratégia nem sobre as previsões de receita. Dentro do conceito de fracasso inteligente, as equipes devem, na verdade, procurar fracassar cedo e barato. “Ao celebrar as virtudes do fracasso inteligente, isto é, aprender com os erros, aplicá-los na estratégia e compartilhar o aprendizado, os líderes podem impregná-las na organização” (Rogers, 2017, p. 186)

O valor que tradicionalmente as organizações estavam acostumadas a gerar era algo constante, do qual se extraía o maior resultado pelo máximo de tempo, porém as necessidades dos clientes estão em constante mutação e a partir dos novos pressupostos de inovação este valor está mais centrado na evolução das necessidades do cliente. A melhor rota é a constante mudança tanto no valor oferecido quando na busca de novos clientes. Não é necessário esperar por uma crise para repensar a proposta de valor.

Este contexto está de acordo com o que vive o banco em questão. O mesmo vinha de resultados positivos em seus lucros, apesar de ter lucros um pouco abaixo de seus concorrentes, e a indústria financeira, na qual está inserido, passa por uma grande transformação digital, com um número cada vez maior de transações realizadas em meios digitais, e queda na rentabilidade do setor. Este banco “está mudando antes de a mudança ser imperiosa, como condição para se manter à frente das tendências dos consumidores (Rogers, 2017, p. 202).

Para criar valor, será oportuno, em algumas ocasiões, redesenhar o organograma e redistribuir recursos humanos e financeiros para novos empreendimentos ainda não comprovados. Foi o que ocorreu com a reorganização institucional desenhada por este banco no final de 2016. Além de um plano de aposentadoria incentivada, este banco trouxe uma nova proposta de modelo de atendimento, visando aprimorar a experiência do cliente, tendo a transformação digital como parte essencial deste processo. Neste tipo de transição, é fundamental ir além da sabedoria convencional e buscar manter os ouvidos abertos para escutar os clientes. Diante de um aumento crescente na quantidade de transações realizadas em ambientes digitais, conforme pesquisas da Federação Brasileira dos Bancos, se tornou crucial dar protagonismo a este canal na estratégia formulada.

Os clientes não podem mais ser vistos numa função binária “comprar” ou “não comprar”, pois os consumidores atuais e potenciais têm acesso a uma ampla rede de plataformas digitais que permitem maior interação e construção de reputação e marcas. Desta forma, através da interação com o cliente numa rede digital como o *Facebook Messenger*, a empresa não apenas satisfaz uma necessidade e cria valor, como tem acesso a identidade digital daquele cliente, permitindo uma melhor interação, uma vez que o cliente também consinta em fornecer seus dados a esta empresa. Este tipo de estratégia estreita o relacionamento e pode ser trabalhada pelos cientistas de dados desta organização. A comunicação via mensagens instantâneas e o horário estendido de atendimento são ferramentas que permitem uma melhor interação e análise das expectativas do cliente.



A fidelização do cliente através da melhor compreensão de suas necessidades pode levar a um dos níveis mais avançados de engajamento que é a lealdade e defesa da marca, cuja teoria é prevista no funil de marketing de David Rogers. Através da defesa da marca, ocorre um efeito exponencial na interação do cliente com sua rede que propagará suas boas experiências para os outros elos da rede. Junta-se a isto os algoritmos dos mecanismos de busca que potencializam a probabilidade daquela organização que está sendo defendida se tornar relevante para outros usuários.

Estes feedbacks são também importantes para aperfeiçoar o caminho de compra do cliente, mapeando e otimizando sua experiência e está totalmente alinhado a estratégia de *open banking* desta instituição que foi a primeira a firmar uma parceria deste tipo no Brasil. O aplicativo Minhas Finanças deste banco é outro grande exemplo de coleta de informações valiosas para planejar uma melhor estratégia de interação com o cliente, auxiliando-o na análise de seu orçamento e permitindo melhor interação com os serviços do banco como crédito e investimentos, criando uma experiência integrada e completa.

Existem cinco comportamentos que impulsionam a adoção de novas experiências digitais e este banco se destaca em três deles. O primeiro deles é acessar dados digitais, conteúdo e interações com maior rapidez, facilidade e flexibilidade possível, o que está sendo trabalhado através, por exemplo das parcerias de *open banking* e da constante migração de produtos e serviços para contratação via *app*. O segundo comportamento é a busca dos consumidores para engajar-se com conteúdo que seja sensorial, interativo e relevante. É muito valioso para este aspecto um banco que permite o relacionamento com o cliente através de uma rede social como o *Facebook* disponibilizando conteúdo e interações nesta rede. O terceiro comportamento é o da customização das experiências que pode ser exemplificado de diversas maneiras neste caso como a ferramenta Simulador de Investimentos que permite melhor visualização da diversificação de um portfólio.

A transformação digital é um desafio maior que o tecnológico, pois passa por importantes mudanças estratégicas na organização. É possível que seja necessário atualizar a arquitetura de TI, porém o empenho maior deve ser em reimaginar e reinventar o negócio em si, questionando alguns pressupostos básicos. É fundamental que se preze pela agilidade organizacional, que é conceituada por Rogers como a iniciativa de *alocar recursos* de maneira mais eficiente, desengajando-se de negócios sem potencial futuro e aplicando em novos empreendimentos, *mudar o que é medido*, medindo resultados de maneira mais coerente com

a transformação pela qual se passa e *incentivar comportamentos* que estimulem as mudanças necessárias na estratégia. (Rogers, 2017, p. 273)

O porte da empresa, por si só, perdeu relevância quanto ao seu grau de competitividade no mercado. Empresas menores têm se mostrado mais competitivas quando conseguem “se conectar com comunidades de consumidores e parceiros, para a cocriação e com concorrentes para a coopetição” (Kotler, 2017, p. 18). Esta tendência tem sido constatada pela grande quantidade de *fintechs* que surgiram no mercado brasileiro. Além disso, o consumidor tem demonstrado maior confiança em outros consumidores, mesmo que desconhecidos, do que nas mensagens de marketing, formando uma comunidade entre os consumidores que buscam referências de produtos e serviços. Esta é uma forma de defesa contra marcas ruins, que não têm caráter autêntico e nem são honestas quanto ao seu próprio valor, perdendo a confiança destes clientes.

Surge, desta forma, uma maior relevância da conformidade social ao invés da preferência individual, com a opinião de outras pessoas sendo cada vez mais valorizada. As pesquisas por preços e avaliações estão se mostrando uma tendência, para que os consumidores possam tomar melhores decisões. Este banco demonstra sinergia com este tipo de julgamento e o seu aplicativo é o mais bem avaliado do sistema financeiro nas lojas de aplicativo Play Store e Apple Store. É quase impossível esconder falhas ou reclamações em um mundo transparente e digital.

A conectividade diminuiu os custos de interação, como foi apontado, por exemplo, no custo de uma abertura de conta neste banco. Estes menores custos de interação permitiram que novos entrantes como Uber e Airbnb abalassem setores consagrados e mudassem a dinâmica das relações de consumo. Isto não quer dizer que as empresas off-line estejam fadadas ao fracasso e à substituição. O futuro do marketing, segundo Kotler, será uma mescla contínua de experiências on-line e off-line formando uma experiência total do cliente, esta é a essência do marketing 4.0.

Esta conectividade também trará um maior conjunto de informações que irão amparar as decisões de compras. As interações entre consumidores formarão os defensores e os detratores das marcas, por isso cresce a importância de escutar a avaliação dos clientes. Estas comunidades de consumidores que se formam são os novos segmentos, segundo Kotler. Elas se formam naturalmente e para que as empresas se envolvam de forma eficaz, é necessário pedir permissão e agir como um amigo que tem um desejo sincero de ajudar. Na economia digital é mais fácil para os clientes fiscalizarem as marcas e suas promessas de

posicionamento e, uma vez detectada uma promessa falsa, a empresa perde reputação e a confiança dos clientes.

Os consumidores têm se mostrado cada vez mais indiferentes ao canal de compra. Kotler denomina de *showrooming* o ambiente físico de interação com o cliente e de *webrooming* o ambiente digital. Os clientes prezam pela conectividade e disponibilidade de ambos os canais para ter a melhor experiência que se adapte às suas necessidades naquele momento, esperando, de fato, por uma experiência contínua e uniforme sem uma lacuna perceptível, com uma transição tranquila entre um e outro. O marketing *omnichannel* gera um valor vitalício do cliente 30% maior que dos consumidores de um só canal, sendo assim, é esperado que o marketing *omnichannel* se torne a prática predominante. Este banco está alinhado a este tipo de prática. Verifica-se esta estratégia especialmente após a reorganização institucional que ocorreu no final de 2016 que modificou o modelo de atendimento e deu maior ênfase às estratégias digitais. O importante é que a marca esteja disponível onde e quando os consumidores decidirem fazer uma compra.

Na chamada economia do agora, o tempo tem sido um fator decisivo nas relações de consumo. Conveniência no acesso e nas transações, assim como a velocidade dos produtos e serviços têm sido considerados tão importantes quanto os produtos e serviços em si. Com os mercados em tempo real, os dispositivos que se destacaram nas estratégias de conectividade das empresas como principais aliados dos consumidores foram os telefones celulares. Este canal se mostrou o mais pessoal e conveniente para o cliente. O banco em questão também demonstrou alinhamento com esta tendência e disponibilizou diversas ferramentas, produtos e serviços acessíveis ao cliente por meio deste canal.

Dentre estas alternativas disponíveis no aplicativo deste banco, pode ser destacada, por exemplo, uma ferramenta que captura as coordenadas geodésicas de áreas rurais objetos de financiamento, para simplificar a contratação deste tipo de operação. O aplicativo localiza o cliente através do GPS do celular e permite que o mesmo percorra o perímetro de sua propriedade para demarcar a área ou faça a marcação através da tela do aplicativo. O financiamento de veículos também é um produto que conta com o apoio do celular para contratações, sem necessidade de contato com atendimento presencial de um funcionário. A quantidade de produtos e serviços que podem ser contratadas pelo *app* tem sido ampliada constantemente. Ainda sobre as tecnologias móveis, os dispositivos vestíveis, conhecidos também por *wearables*, são outra tendência na experiência de consumo, possibilitando

conhecer melhor o caminho de compra do cliente, e este banco também tem a opção para o cliente adquirir uma pulseira que realiza compras como se fosse um cartão de crédito.

As plataformas digitais são uma das principais ferramentas que facilitam a implementação de estratégias digitais nas organizações, influenciando o desenvolvimento de vários negócios contemporâneos. Uber e Airbnb são exemplos emblemáticos. Elas permitem desestruturar grandes empresas e impulsionar startups, além de contar com cada vez menos funcionários que as indústrias tradicionais. Ainda assim, criam riqueza, produzem crescimento e atendem às necessidades dos consumidores. De acordo com Lemme (2001), “o verdadeiro valor de uma empresa só estará finalmente determinado quando (e se) ela for negociada” e algumas destas grandes plataformas digitais já mostraram seu potencial de criação de valor, a exemplo do Instagram que foi vendido por US\$ 1 bilhão e tinha apenas 13 funcionários e do Whatsapp por US\$ 19 bilhões e contava com cinquenta colaboradores. As plataformas oferecem infraestrutura que viabiliza interações que criam valor entre produtores e consumidores. As barreiras de tempo e espaço são cada vez mais desafiadas pelas plataformas que geram conexões cada vez mais fáceis, precisas e rápidas.

As plataformas criam valor num sistema complexo em que produtores, consumidores e a própria plataforma criam entre si um conjunto variável de relações. Os negócios mudam do modelo *just-in-time* para o modelo *not-even-mine*. O sistema de reputação baseado em feedback é muito importante, pois fortalece a comunidade quanto a qualidade dos serviços prestados, dando mais eficiência às interações subsequentes. O foco da criação de valor deixa de ser o que os *gatekeepers* escolhem e passa a ser o que a comunidade de usuários cria. Importante incluir as decorrências dos efeitos de rede que as plataformas geram, pois quanto maior a rede de utilização da plataforma, mais ela cria valor para os usuários, fornecedores e a empresa em si. Não é o tamanho da estrutura da plataforma que tem feito a diferença em negociações como a do Instagram e Whatsapp, mas o tamanho da comunidade em torno destes empreendimentos que gera efeitos de rede exponenciais. Segundo Branco et Nunes (2018), “essas grandes plataformas P2P evocam, de forma positiva, o senso de pertencimento a uma comunidade”.

O mercado bancário é um terreno fértil para este tipo de efeito, pois quanto maior a rede que este alcança, maior o valor gerado para os participantes, pois maior a facilidade de transferência de recursos, com custos cada vez menores. A adesão descomplicada à uma plataforma viabiliza o crescimento orgânico delas, quase sem limites. As plataformas de negócios são empresas orquestradas em rede, pois “desenvolvem comunidades em que

pessoas e empresas criam valor juntas” (Parker, et al. 2016). O crescimento acelerado de empresas neste ramo ocorreu para ofertar soluções a uma ampla gama de usuário. Segundo Kasznar, “calcula-se que pelo menos 62 milhões de brasileiros e brasileiras estejam à margem do sistema econômico, bancário e de meios de pagamento, no ano de 2013” (Kasznar, 2017, p. 263)

O ecossistema de usuários que é criado, é uma vantagem competitiva neste tipo de negócio e a curadoria destas interações é um dos diferenciais para o correto pareamento entre consumidores e produtores. No mercado bancário, o banco é o responsável pela *curadoria* entre poupadores de recursos e aplicadores de recursos, com as plataformas permitindo realizar esta gestão de maneira cada vez mais eficiente. Com o crescimento das inovações tecnológicas, as plataformas tomam outra dimensão aumentando a velocidade, alcance, conveniência e eficiência nos negócios, transformando diversos setores tradicionais e gerando múltiplas oportunidades.

Os novos hábitos de consumo, criados com a propagação das plataformas, dependem da curadoria apropriada para perpetuação. Viajar no carro de um desconhecido, no caso do Uber, precisa de uma curadoria que gere confiança entre os usuários da comunidade, pois é a percepção de qualidade e de confiança nos serviços e produtos comercializados que gera esta perpetuidade. Não basta uma curadoria que funcione apenas inicialmente. É necessário que esta acompanhe o crescimento das plataformas, coletando melhores informações de seus usuários e aperfeiçoando seus algoritmos de pareamento e análise de crédito, por exemplo. No caso de um banco, gerando uma automatização cada vez maior, baseada em ciclos de feedback que permitem o crescimento em escala.

Os modelos de negócios em plataformas podem gerar três grandes impactos: A dissociação entre ativos e valor, a reintermediação e a agregação do mercado. Muitos ativos ficam grandes períodos de tempo ociosos, quando poderiam estar gerando valor com maior eficiência. O setor financeiro tem como marca consagrada a exploração eficiente de ativos, o que não quer dizer que não possam ser feitas melhorias, como no caso do banco em questão que passou a desembolsar valores de financiamento de veículos para clientes mesmo aos finais de semana, através da utilização da sua plataforma digital, ou seja, seu aplicativo. As plataformas viabilizam uma melhor exploração dos ativos. A dissociação da propriedade do ativo do valor por ele criado já é algo que a indústria financeira tem em seu *core business*, pois basicamente capta dinheiro com os poupadores e disponibiliza aos tomadores de crédito.

Seguindo com os impactos das plataformas, temos a reintermediação que aponta para uma mudança nos intermediários dos novos e tradicionais negócios. A princípio, pensou-se que haveria a completa eliminação dos intermediários, porém o que se verifica, de fato, é “a substituição de representantes intermediários ineficientes e não escaláveis por sistemas e ferramentas automatizados online” (Parker, et al. 2016). É interessante retornar ao exemplo dos financiamentos de veículos que podem ocorrer nos finais de semana ou pode-se incluir também a ferramenta que este banco utiliza para captar as coordenadas de áreas rurais que serão objeto de financiamento. Ao invés de utilizar um intermediário, como um funcionário do banco, para fazer a medição do perímetro da propriedade, utilizou-se a plataforma (aplicativo) para a intermediação do negócio.

O terceiro grande impacto das plataformas é a agregação do mercado, no qual uma plataforma consolida e centraliza interações que antes seriam realizadas através de vários canais. Trazendo este raciocínio para o caso em questão, a analogia que pode ser feita é a centralização dos vários tipos de interação que o cliente pode ter com um banco, seja guichê de caixa, atendimento presencial ou telefônico, todos centralizados no aplicativo, com troca de mensagens com o gerentes, transações financeiras e contratação de produtos e serviços via *app*.

A criação de valor numa organização também pode ocorrer pela mudança no modelo de negócios. No estudo conduzido por Gassmann et. al, constatou-se, que as inovações mais revolucionárias ocorridas nas organizações ao redor do mundo, 90% delas recombinaavam ideias e conceitos existentes em outros setores de atividade. A partir disso, os autores descreveram as empresas em quatro dimensões: o cliente (quem?), a proposta de valor (o quê?), a cadeia de valor (como?) e o mecanismo de lucro (por quê?). Para inovar no modelo de negócios as organizações devem mudar, pelo menos, duas das dimensões propostas. O *cliente*, refere-se a quem são os clientes chave da organização, a *proposta de valor*, é aquilo que a organização oferece ao cliente e como são atendidas as necessidades deste, a *cadeia de valor*, analisa como são produzidas as ofertas, levando em consideração processos e atividades, recursos e capacidades relacionadas, e, por fim, o *mecanismo de lucro*, verifica por que esta atividade gera lucro, considerando a estrutura de custos e de geração de receita, tornando clara a viabilidade financeira do modelo proposto.

O caso em questão inova com diversas iniciativas nestas dimensões, a primeira e mais impactada pela transformação digital é a cadeia de valor, ou seja, como se entrega valor ao cliente, que mudou de uma interação baseada no contato presencial para um contato digital,

através de vários canais, numa ampla estratégia *omnichannel*. O mecanismo de lucro, que considera a estrutura de custos e receitas, também foi bastante modificada com a redução do quadro de funcionários e redução da estrutura física de atendimento, com o encerramento de agências. Com a crescente consolidação destes mecanismos digitais de interação, é possível uma otimização ainda maior da estrutura e com a percepção de valor cada vez maior dos clientes, é possível também aumentar as receitas da organização através dos serviços atuais e de novos serviços que possam vir a surgir, através das parcerias de *open banking*.

Em relação aos clientes, não há sinais de que os clientes chave da organização foram atraídos por conta da transformação digital, porém uma nova base de clientes está se formando, o que é constatado a partir do número de novas contas correntes digitais que têm sido abertas. Além disso, a transformação digital certamente tem criado muito valor para os clientes que já faziam parte da carteira. Quanto ao que a organização oferece, sua proposta de valor, novos produtos, serviços e ferramentas foram disponibilizados, conforme descrito no relato do caso, frutos da nova cadeia de valor que surgiu a partir desta transformação digital.

A partir das análises e da teoria estudada, percebe-se que as inovações não estão atreladas necessariamente a uma solução tecnológica e/ou a introdução de um produto excepcional, mas sim os modelos de negócios é que se mostraram como a grande vantagem competitiva. As engenhocas revolucionárias não se mostraram tão capazes de serem fatores decisivos na inovação quanto o modelo de negócios. “A inovação do modelo de negócio carrega um maior potencial para o sucesso do que a mera inovação de produtos ou de processos” (Gassmann et. al, 2014, p. 5). Novas tecnologias podem ajudar a dar propulsão para um negócio, mas devido a natureza genérica destas, é na sua aplicação que reside a verdadeira revolução.

A inovação do modelo de negócio vem com trabalho árduo e não simplesmente com a sorte. Um dos principais desafios para inovar um modelo de negócios são pensar fora da lógica dominante da organização e do setor. Este banco demonstrou iniciativa para quebrar a lógica dominante na organização e romper com o antigo modelo de negócios que tinha estrutura enraizada no atendimento presencial.

É importante trazer ideias de fora da empresa para romper com os padrões de pensamento internos. Isto também tem sido trabalhado por este banco, por exemplo através das parcerias com o *Plug and Play* e da *Startup Farm*, buscando-se um equilíbrio entre a necessidade de integrar ideias de fora e de permitir que os gestores desenvolvam suas próprias ideias. Estas inovações são produzidas através de equipes multidisciplinares e não por um

gênio solitário, como geralmente se pensa. A ideia central não é reinventar a roda, mas inspirar-se no que já existe e na recombinação de elementos de outros modelos de negócio. Os clientes atuais, futuros e potenciais são uma das principais fontes de informação para inovação. Seu envolvimento e feedback direto é fonte valiosíssima para geração de valor. A ampliação dos canais de interação com o cliente propicia um aumento destes feedbacks e as análises de *big data* ajudarão a tornar estes dados em informações valiosas.

As tecnologias nem sempre criam valor automaticamente para a empresa. Para criar e capturar valor a partir delas, é necessário o modelo de negócios adequado, ou seja, não é apenas a transformação digital que tem gerado bons resultados a este banco, mas a combinação desta com um modelo de negócios apropriados. A captação de valor pode ser obtida através da metodologia desenvolvida por Gassmann et al chamada Navegador do Modelo de Negócios.

Neste ambiente fomentador de inovações, é necessário trazer à tona o tema gerenciamento de mudanças, pois superar resistências dentro da organização é um desafio considerável. Muitos funcionários receiam desaprender o que aprenderam e perder alguma coisa neste processo. As atitudes dos funcionários e o comportamento não-solidário da administração podem inviabilizar o melhor dos modelos de negócio. Mesmo boas ideias podem fracassar sem o apoio da alta gerência. As atitudes desta serão sinais visíveis de comprometimento que pode incentivar funcionários a seguir novas diretrizes, além de ter efeito exponencial na mudança, tanto no sentido de ofertar os recursos necessários para que ela ocorra, quanto para apresentar oposição à resistência. Este banco demonstrou ações alinhadas com esses direcionamentos com a implantação das chamadas “Salas de Guerra – Transformação Digital” que inclusive criou a campanha institucional “#maisquedigital”.

Segundo Gassmann et al, “as equipes que trabalham em novos modelos de negócio têm melhor desempenho quando são administrativa e fisicamente independentes dos negócios diários da empresa” (Gassmann et al, 2014, p. 72). Alinhado a este pensamento, está o Laboratório de Experimentação deste banco que foi criado no Vale do Silício, na Califórnia. Esta estratégia aumenta a capacidade de romper com a lógica dominante no setor e de adotar abordagens radicalmente novas, além de aumentar a probabilidade de que o novo modelo de negócios sobreviva.

O mercado e as organizações estão em constante mudança, por isso a inovação do modelo de negócio é uma tarefa que necessita de constante vigilância. Girotra et Netessine trazem como os dois principais tipos de risco neste processo: os riscos informacionais, que



estão relacionados às decisões dos gestores baseadas em informações incompletas ou incorretas; e o risco de alinhamento de incentivos, que é a possibilidade de conflito entre as partes que devem colaborar para agregar valor. Estes tipos de risco podem gerar ineficiências e afetar o desempenho do modelo de negócios. A partir disso é sugerida a seguinte abordagem (QQQP):

Mudando *quais* decisões são tomadas no modelo de negócios, *quando* elas são tomadas, *quem* as toma, e *porque* elas são tomadas, você será capaz de propor modelos de negócio que gerenciam melhor os riscos informacionais e incentivo e, como resultado, modelos de negócio que superem o desempenho existente, rompem as formas estabelecidas de fazer negócios e levam a uma vantagem competitiva sustentável. (Girotra et Netessine, 2015, p. 2)

Os gestores devem buscar estas ineficiências geradas pelos riscos e saná-las através da abordagem QQQP. No caso em questão, é muito importante alinhar os incentivos das diversas partes da cadeia de valor, principalmente num momento de mudança no modelo de negócio e de adoção das estratégias digitais que têm uma cadeia de valor bem diferente daquela trabalhada tradicionalmente pela organização com foco no atendimento presencial.

Este debate traz à tona outro ponto importante que é a influência destes riscos na fórmula do lucro das empresas de uma maneira geral. Esta fórmula geralmente é pensada com receitas incorrendo em determinados custos ao utilizar recursos em diferentes graus e numa determinada velocidade. Girotra et Netessine propõem abordar esta fórmula sob a ótica da imprevisibilidade gerada pelos riscos. Eis o que ponderam ao seu respeito:

Ela carece de algo que é importante e definidor sobre todos os modelos de negócio. O que falta é uma consideração explícita dos riscos. De fato, como uma organização realista pode descrever, com alguma precisão, sua estrutura de receitas ou sua estrutura de custos com um ano de antecedência? (...) é cada vez mais difícil fazer previsões confiáveis. Talvez empresas em setores com uma base muito estável de clientes e fornecedores podem ter um desempenho um pouco melhor, mas mesmo essas empresas estão sujeitas a incertezas sobre as iniciativas da concorrência, ações de parceiros de canal e intervenções governamentais.” (Girotra et Netessine, 2015, p. 29)

Para que a fórmula se aproxime da realidade, é necessário considerar a *sensibilidade a riscos* dos modelos de negócio, investigando os riscos aparentes e não tão aparentes. Alguns sintomas indicam a presença destes riscos, como grandes variações no desempenho ano a ano, ativos caros e frequentemente subutilizados, conflito frequente entre a empresa e seus colaboradores, decisões bem sucedidas no curto prazo, mas que prejudicam a empresa no longo prazo, entre outros.

Analisar estes riscos e sintomas numa indústria que passa por mudanças constantes é fundamental para planejar estratégias de sucesso. Para opor-se a estes riscos, é preponderante analisar “quais alavancas mover a fim de inovar e criar um modelo de negócio superior”

(Girotra et Netessine, 2015, p. 43). Na abordagem QQQP proposta, é necessário verificar *quais* as ofertas específicas de um conjunto de produtos e serviços que serão entregues de uma maneira específica. Neste aspecto, o banco em questão realizou diversas mudanças na forma como entrega os produtos, com a disponibilização de vários deles através do aplicativo, o que tem gerado mais valor para o cliente que utiliza cada vez mais os canais digitais para conduzir seu relacionamento com este banco, reduzindo o risco de informacional que poderia levar a crer que os clientes prefeririam manter um relacionamento apenas com os canais presenciais de interação.

O aspecto *quando* das decisões também é significativo, pois quanto mais caro for reverter as consequências de uma decisão, maior a importância do momento ideal no grau de risco desta decisão. Sendo assim, levando em consideração as informações apresentadas, mostrou-se acertada a decisão de mudar o modelo de negócio deste banco para o digital nos últimos anos. Dentre os diversos fatos que enaltecem os resultados desta decisão, houve grande adesão dos clientes, gerou valorização no valor das ações da companhia comercializadas em bolsa e há perspectivas de novas parcerias que seguem tendências mundiais, como é o caso do *open banking*, além do cenário de crescente entrada de novos concorrentes digitais que buscam atrair os clientes dos bancos tradicionais para novas propostas de valor.

A redução das ineficiências a respeito de *quem* toma as decisões, pode ser enfatizada pela maior descentralização das decisões entre diversos stakeholders que participaram destas inovações, evitando o excesso de centralização e perda da agilidade. O mito do gênio solitário é algo refutado pela literatura de inovações do modelo de negócios e, cada vez mais, a participação de equipes multidisciplinares tem se mostrado um diferencial na geração de resultados sustentáveis.

Quanto aos incentivos da alavanca *porquê*, é um desafio manter o equilíbrio entre diversos interesses dos vários elos de uma cadeia de valor que conta com aproximadamente 100 mil funcionários e tinha um modelo de negócio bastante enraizado. Os resultados apresentados apontam uma poderosa habilidade de articulação dentro desta cadeia, alinhando objetivos e incentivos ao longo dos últimos anos. “Quando tomadores de decisão motivados de forma diferente precisam colaborar para agregar valor, os incentivos devem ser ajustados de modo que as partes possam buscar seus objetivos sem prejudicar a cadeia de valor” (Girotra et Netessine, 2015, p. 16).

O risco por si só não é algo ruim, pois ele pode tanto limitar uma organização ou, se bem trabalhado, pode agregar valor, porém é *essencial* evitar riscos adicionais involuntariamente. O padrão de decisão pode ser alterado em diversos aspectos, sendo que estes avanços e modificações também acarretarão em ameaças ao *status quo* que está enraizado na organização. Questionar o que se faz dentro da empresa, ter coragem de ir contra a sabedoria fundadora e disciplina para experimentar e ajustar trajetórias são atitudes essenciais para gerir riscos e promover a inovação.

## 6 CONCLUSÕES

Na análise realizada com base nos dados coletados, verifica-se que este banco passa por uma grande transformação digital em seu modelo de negócio. O mercado no qual está inserido também passa por mudanças que influenciaram e aceleraram a adoção desta nova estratégia. A crescente procura dos consumidores por propostas de valor, que entreguem um preço mais justo, maior qualidade dos serviços e conveniência no contato com a organização são alguns dos indutores mais marcantes neste novo cenário. Juntam-se a estes o aumento da concorrência, o surgimento de bancos inteiramente digitais, *fintechs*, uma quantidade cada vez maior de mecanismos de proteção ao consumidor, queda na rentabilidade do setor, maior acesso e transparência nas informações e novas ferramentas de segurança baseadas em biometria.

Uma premissa importante na teoria que fundamentou a análise do caso é que não é necessário esperar por uma crise para repensar a proposta de valor de uma companhia. Desta maneira, o banco adotou uma nova postura estratégica no final de 2016, baseada em eficiência, rentabilidade, uma melhor experiência do cliente e produtividade e simplificação de processos ancoradas na transformação digital. Programas de estímulo a iniciativas inovadoras foram reforçados pelos executivos e disseminados por toda empresa.

Um novo modelo de negócios mudou a *cadeia de valor* da organização, ampliando a entrega de suas soluções através de serviços digitais, e o *mecanismo de lucro*, diminuindo a estrutura de custos com a diminuição da estrutura física e de quadro de pessoal e aumentando a possibilidade de geração de receitas, através de novas soluções disponíveis em meios digitais.

O quadro de funcionários desta empresa decresceu 11,6% em 12 meses de junho de 2016 a 2017. Foram 13.269 colaboradores que deixaram de fazer parte do quadro. Destes, 9.409 funcionários se aposentaram num plano incentivado da empresa. O número de agências bancárias desta empresa reduziu em 10% no mesmo período. Estas mudanças não resultaram numa perda de valor ofertado ao cliente. Pelo contrário, novas soluções têm sido oferecidas e bem avaliadas pelos consumidores. Como exemplo, é possível citar que este banco, mesmo com estas reduções, permanece presente em 99,8% dos municípios brasileiros.

Com esta nova estratégia digital que otimizou a estrutura e um novo modelo de atendimento, houve melhora no atendimento gerenciado dos clientes, pois os gerentes conseguiram atender mais clientes em suas carteiras, sem impacto significativo no custo de

atendê-los. Houve, ainda, aumento de 20% a 40% na rentabilidade destes clientes. Entre as novas ferramentas digitais disponibilizadas a partir destas inovações, destacam-se:

- Troca de mensagens instantâneas com o gerente via *app* ou computador;
- Email e videoconferência para comunicação;
- Extensão do horário de atendimento (8h às 22h);
- Abertura de conta corrente via *app*;
- Tarifas pagas convertidas em Recompensas digitais;
- Assessoria financeira via *chat*;
- *Chatbot* – Facebook messenger (utilização do Watson da IBM)
- Atendimento via Twitter e Whatsapp;
- Compra de dólares e euros no *app*;
- Coordenadas geodésica de áreas rurais – financiamento rural;
- *Wearable* – pulseira;
- Compra com pontos de relacionamento em lojas físicas;
- Financiamento de veículos – inteiramente digital pelo *app*;
- Minhas finanças – controle do orçamento;
- Central do imposto de renda;
- Simulador de investimentos;
- Possibilidade de contratar maior quantidade de produtos no *app* (seg. residencial, consórcios, seg. automóvel);
- Aumento na quantidade de transações realizadas pelos clientes via *app*;
- QR Code / Biometria / Touch ID / Duplo SIM.

Um dos grandes catalizadores e implementadores das inovações realizadas foi a área de negócios digitais desta empresa. Uma diretoria criada especificamente com esta finalidade. Já foi mencionado que nenhuma organização se transforma e inova com a participação de um gênio solitário, mas sim com o amplo envolvimento de vários *stakeholders*. As engenhocas revolucionárias não se mostraram tão capazes de serem fatores decisivos na inovação quanto o modelo de negócios. Então, não se trata apenas de ter a melhor tecnologia digital, mas de implementá-la da maneira mais apropriada ao modelo de negócio adequado, o que foi bem articulado dentro da empresa por uma equipe capacitada.

Vinculado a esta diretoria, foi criado um Laboratório de Inovação que é um espaço de desenho e experimentação de projetos e soluções tecnológicas com potencial de inovação

radical em processos, produtos e serviços. Ele conta com uma equipe multidisciplinar com designers de interação, designers gráficos, pesquisadores, desenvolvedores, analistas de TI e cientistas de dados, buscando soluções que tragam mais agilidade, eficiência e satisfação. Procuram, desta maneira, o fortalecimento da cultura de intraempreendedorismo e inovação. São selecionadas e empoderadas equipes para tirar do papel suas melhores ideias.

Existem duas unidades deste laboratório de inovação, uma em Brasília e outra no Vale do Silício, onde foi inaugurada a primeira das duas unidades. Este laboratório participa da *Plug and Play* no Vale do Silício que é uma das maiores plataformas globais de inovação na qual se busca encontrar, investir e acelerar startups com grande potencial. Esta plataforma já alojou, capitalizou e acelerou empresas como Google e Paypal e está instalada em 27 localidades ao redor do mundo, justamente para explorar uma visão abrangente de diversas iniciativas que visam moldar o futuro. Na *Plug and Play*, o laboratório de inovação deste banco no Vale do Silício foi reconhecido como uma das principais aceleradoras de startups do planeta.

A intenção de estar dentro de grandes polos de inovação é preparar-se para o que muitas organizações têm buscado. Um novo posicionamento no seu modelo de negócios chamado *future ready*. De acordo com Weill et Woerner (2018), neste novo posicionamento, as organizações buscam oferecer uma melhor experiência ao cliente e ter ganhos de eficiência operacional, além de participar de momentos marcantes da vida destes, como a compra de um imóvel, um carro ou uma guinada positiva nas suas finanças pessoais (2018, p. 15). O enxugamento da estrutura que foi abordado no relato do caso, também é reflexo desta nova realidade e segue o que foi constatado por estes autores: 30% dos funcionários do setor bancário devem perder seus empregos nos próximos anos em virtude das transformações digitais que ocorrerão nesta indústria.

A utilização das tecnologias móveis, também abordada no caso, reforçam esta tendência da conexão cada vez mais direta com o cliente. Porém a tecnologia é apenas um meio, um método de acesso. O segredo é criar um *destino* que os clientes queiram visitar, seja ele digital ou não. Verifica-se que vários dos novos projetos implementados por este banco estão alinhados com esta premissa e o feedback tem sido positivo como é verificado, por exemplo, através do ótimo conceito do aplicativo deste banco nas principais lojas de aplicativos na internet. O futuro dos modelos digitais de negócios, porém, não para neste ponto e segue rumo a sistemas em rede mais complexas aos quais esta empresa pode se integrar através de parcerias como o *open banking*.

No *open banking*, empresas e aplicativos podem prover serviços integrados às contas de seus clientes, gerando novas formas de contato com as startups e empresas de tecnologia. Há uma integração entre as plataformas digitais de duas empresas que é realizada através dos APIs que são interfaces intermediárias que proporcionam a transição entre instituições financeiras ou organizações, fazendo com que o software ou website de uma empresa interaja com o da outra empresa, para que o cliente tenha uma experiência unificada. O banco em questão foi o primeiro banco brasileiro a fechar parceria de *open banking*.

Num contexto mais abrangente, as empresas do futuro pretendem se posicionar no seletor quadrante dos *propulsores de ecossistema*. Estes são o principal destino de um cliente, buscam proporcionar uma ótima experiência, oferecer compras num só lugar, apresentando uma série completa de serviços com funcionalidades próprias e de parceiros. Tem como algumas de suas características mais marcantes, estar numa rede complexa de organizações, acrescentando produtos complementares e, por vezes, alguns concorrentes também, buscando assegurar a ótima experiência do cliente, e obtendo dados dos clientes em todas as interações. Na análise feita neste estudo, verifica-se que esta organização se encontra como uma empresa *omnichannel*, mas muitos fatores indicam que está se preparando para vir a se tornar um propulsor do ecossistema, criando valor para os participantes que fizerem parte da sua rede.

Conhecer melhor o cliente, através de dados como nome, endereço, dados demográficos, endereço IP, histórico de compras, com a própria empresa e com outras, e os acontecimentos marcantes na vida deste cliente são dados valiosos para aumentar seu nível de engajamento. Relacionar estes dados com metas financeiras através, por exemplo, do aplicativo deste banco que ajuda na gestão orçamentária, pode dar ainda mais abrangência a análise e oferecer soluções e uma experiência ainda mais completa. Para conseguir alcançar níveis mais elevados de sofisticação, as soluções digitais devem ser cada vez mais sólidas e abrangentes, com o apoio de uma governança digital robusta. Esta maior conexão com o cliente pode ocorrer através de outros sites na internet, mídias sociais, aplicativos para celular ou através dos APIs, que também foram apresentados no relato do caso e fazem a conexão com parceiros digitais. Este banco reforça esta estratégia ao integrar-se, por exemplo, ao Facebook e Whatsapp.

A construção, manutenção e uso destas redes mais complexas de organizações vai ao encontro, por exemplo, de parcerias estabelecidas com *fintechs* e da integração ao *Plug and Play* no Vale do Silício e da *Startup Farm*. As atividades destes propulsores de ecossistema variam desde buscas e fornecimento de informações até pagamentos e neste ponto os bancos

podem marcar presença e se firmar. Há uma lacuna, atualmente, entre o que os consumidores querem e aquilo que é oferecido, especialmente no setor bancário, e isto representa diversas oportunidades de disruptura digital para ganhar eficiência e gerar valor, na forma de mais benefícios, aos clientes, criando mais engajamento e fortalecendo a marca. Os primeiros a entrar nesta arena e que fizerem esta transição mais cedo terão suas marcas mais facilmente reconhecidas como o principal destino em um determinado domínio, assim como já fizeram Uber e Airbnb.

Importante ressaltar que na pesquisa conduzida por Weill et Woerner, os propulsores de ecossistema tiveram o melhor desempenho em margem líquida, crescimento de receita, experiência do cliente e inovação, tendo se tornado a meta de muitas empresas. No entanto, o modelo de ecossistema geralmente exige que a empresa pegue aquilo que a torna grande, seu maior tesouro, e o disponibilize a outras empresas através de serviços digitais. Este é um grande obstáculo para as grandes empresas e uma vantagem para as pequenas, pois estão mais dispostas a correr este tipo de risco e geralmente são projetadas desta maneira desde sua fundação. Quanto maior a ameaça de disruptura digital para uma determinada empresa ou setor, mais mudanças radicais serão necessárias nestes, principalmente se os seus modelos de negócio estiverem desalinhados com os clientes e o mercado. Este banco está se fortalecendo num modelo *omnichannel*, porém criando os fundamentos necessários para dar o próximo passo e tentar tornar-se num *propulsor de ecossistema*.

Esta transformação digital esteve ancorada em boas práticas de gestão e não em investimentos massivos na área de tecnologia como inicialmente se costuma imaginar. Ao acompanhar a evolução dos gastos neste âmbito desde 2012, percebe-se que é mantido um valor médio constante. Em 2012 foram gastos 3,2 bilhões de reais e em 2017 3,1 bilhões. Houve ainda uma grande valorização no valor de mercado deste banco num curto espaço de tempo, fato que reflete a confiança dos acionistas na gestão da empresa e é um reconhecimento pelas boas práticas colocadas em prática.

As plataformas digitais têm proporcionado grande valorização às companhias. Podem ser citados o Instagram que foi vendido por 1 bilhão de dólares e tinha apenas 13 funcionários e o Whatsapp que foi vendido por 19 bilhões de dólares e tinha 50 funcionários. A conexão com a comunidade de consumidores e parceiros é um ativo em ascensão que pode gerar retornos muito interessantes às empresas. A adaptação a esta nova realidade é um imperativo. Os clientes digitais são chave para as organizações e precisam de atenção diferenciada e este é um momento mais que oportuno para a transformação digital. As novas tecnologias podem



impulsionar um negócio, mas é na sua aplicação a um modelo de negócio adequado que reside a revolução.

## REFERÊNCIAS

ALMQUIST, ERIC; SENIOR JOHN; BLOCH, NICOLAS. The Elements of Value: Measuring – and delivering – what consumers really want. Harvard Business Review. Setembro/2016

BANCO ANALISADO. Análise do Desempenho 2T17. 2017. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T17AnaliseDesempMP.pdf>>. Acesso em 15/09/2018

BANCO ANALISADO. Análise do Desempenho 2T18. 2018. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T18AnaliseDesempCG.pdf>>. Acesso em 10/10/2018

BANCO ANALISADO. Fato Relevante. 2016. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/FR121216.pdf>>. Acesso em 29/09/2018

BANCO ANALISADO. Relatório Anual 2016. 2016. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf>>. Acesso em 05/10/2018

BANCO ANALISADO. Relatório Anual 2017. 2017. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em 05/10/2018

BANCO ANALISADO. Relatório da Administração 1º Semestre de 2017. 2017. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T17ReladMP.pdf>>. Acesso em 05/09/2018

BANCO ANALISADO. Relatório da Administração 1º Semestre de 2018. 2018. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T18ReladCG.pdf>>. Acesso em 05/09/2018

BRANCO, ANDRÉ CASTELLO; NUNES, JOSÉ MAURO. Impactos das plataformas P2P na economia do compartilhamento. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 222-235. 2018

CANAL DO BANCO. APP GeoMapa Rural. 2016. Youtube. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Vt-l2KEVt04>>. Acesso em 08/09/2018

CASE, STEVE. Terceira onda da internet: a reinvenção dos negócios na era digital. 1ª edição. São Paulo. HSM do Brasil. 2017

FEBRABAN, Painel econômico financeiro. 2016. Disponível em <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06\\_painel\\_port.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06_painel_port.pdf)>. Acesso em 05/10/2018

FEBRABAN. Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários? 2018. Disponível em <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Competi%C3%A7%C3%A3o%20%20Novos%20Caminhos%20para%20Redu%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Spreads%20Banc%C3%A1rios.PDF>>. Acesso em 10/10/2018

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. 2018. Disponível em <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban\\_2018\\_Final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_2018_Final.pdf)>. Acesso em 10/10/2018

GASSMANN, OLIVER; FRANKERBERGER, KAROLIN; CSIK, MICHAELA. O navegador de modelos de negócios: 55 modelos que revolucionarão seu negócio. 1ª ed. Rio de Janeiro. Alta Books, 2016.

GIROTRA, KARAN; NETESSINE, SERGUEI. Gestão de riscos nos modelos de negócio: quatro perguntas que definem seu negócio. 1ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2015.

INFOMONEY. Primeira parceria de open banking no Brasil. 2017. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/negocios/inovacao/noticia/6893685/primeira-parceria-open-banking-brasil-anunciada-pelo>>. Acesso em 01/10/2018

INVESTOPEDIA. Application Programming Interface - API. 2018. Disponível em <<https://www.investopedia.com/terms/a/application-programming-interface.asp>>. Acesso em 01/10/2018

INVESTOPEDIA. Open Banking. 2018. Disponível em <<https://www.investopedia.com/terms/o/open-banking.asp>>. Acesso em 01/10/2018

KASZNAR, ISTVAN. O mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento no Brasil e no mundo: Realidade setorial, diagnóstico, sugestões e propostas de ação estruturante dos arranjos de pagamento e do sistema financeiro. 3ª ed. São Paulo. Book Express Editora, 2017.

KOTLER, PHILIP; KARTAJAYA, HERMAWAN; SETIAWAN, IWAN. Marketing 4.0. Rio de Janeiro. Sextante, 2017

LEMME, CELSO FUNCIA. Revisão dos modelos de avaliação de empresas e suas aplicações nas práticas de mercado. Revista de Administração. São Paulo. v.36, n. 2, p. 117-124. 2001

OUVIDORIA DO BANCO ANALISADO. Relatório da Ouvidoria. 2016. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Ouvidoria1S16.pdf>>. Acesso em 17/09/2018

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S.; Plataforma a Revolução da Estratégia: o que é a plataforma de negócios, como surgiu e como transforma a economia em alta velocidade. 1ª ed. São Paulo. HSM do Brasil, 2016

PLUG AND PLAY TECH CENTER. Fall Summit 2017 Wrap Up (Corporate Edition). 2017. Youtube. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=1OPA8bk9CQ4>>. Acesso em 25/09/2018

PLUG AND PLAY TECH CENTER. How does Plug and Play help corporations?. 2018. Youtube. Disponível em <<https://youtu.be/43eNAS5EhqY>>. Acesso em 25/09/2018

PLUG AND PLAY TECH CENTER. Whats is Plug and Play?. 2018. Youtube. Disponível em <[https://youtu.be/tgORLfpNB\\_Q](https://youtu.be/tgORLfpNB_Q)>. Acesso em 25/09/2018

ROGERS, DAVID L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. 1ª ed. São Paulo. Autêntica Business, 2017.

SITE DO BANCO ANALISADO. BB Code. 2018. Disponível em <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-code/pra-voce#/>. Acesso em 10/09/2018](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-code/pra-voce#/)

SITE DO BANCO ANALISADO. Biometria. 2018. Disponível em <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-seguranca/biometria#/>. Acesso em 10/09/2018](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-seguranca/biometria#/)

SITE DO BANCO ANALISADO. Open Banking. 2018. Disponível em <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital/open-banking-no-bb#/>. Acesso em 01/10/2018](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital/open-banking-no-bb#/)

SITE DO BANCO ANALISADO. Reuniões Apimec. 2018. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/ApApimec2T18.pdf>>. Acesso em 01/10/2018

SITE DO BANCO ANALISADO. Tecnologia. 2018. Disponível em <<https://www.bb.com.br/portalbb/page118,3360,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=57797>>. Acesso em 10/09/2018

SITE DO BANCO ANALISADO. Touch ID. 2018. Disponível em <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital/solucoes/touch-id#/>. Acesso em 10/09/2018](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital/solucoes/touch-id#/)

SITE DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO. Página Inicial. 2018. Disponível em <[www.labbs.com.br](http://www.labbs.com.br)>. Acesso em 20/09/2018

STARTUP FARM. Ahead by Startup Farm. 2018. Disponível em <<https://startup.farm/>>. Acesso em 10/09/2018

TANZ, JASON. How Airbnb and Lyft finally got americans to trust each other. 2014. Wired. Disponível em <<https://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy/>>. Acesso em 02/05/2018

WEILL, PETER; WOERNER, STEPHANIE L. Qual o seu Modelo Digital de Negócio? 1ª ed. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda, 2018.

XVIII PRÊMIO EFINANCE 2018. 2018. Disponível em <<http://www.executivosfinanceiros.com.br/efinance/index.php>>. Acesso em 12/09/2018

YIN, ROBERT K.; Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.