

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ALEXANDRE ZAGO WEBER

**O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ADAPTATIVAS DE MARKETING
PARA ATUAÇÃO NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O CASO DE
UM BANCO DE VAREJO BRASILEIRO**

Porto Alegre

2021

ALEXANDRE ZAGO WEBER

**O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ADAPTATIVAS DE MARKETING
PARA ATUAÇÃO NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O CASO DE
UM BANCO DE VAREJO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez.

Porto Alegre

2021

W373d Weber, Alexandre Zago.
O desenvolvimento de capacidades adaptativas de marketing para atuação no contexto de transformação digital : o caso de um banco de varejo brasileiro / por Alexandre Zago Weber. – 2021.
160 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientador: Dr. Guilherme Trez”.

1. Capacidades adaptativas de marketing. 2. Excelência em marketing. 3. Aprendizado vigilante do mercado. 4. Experimentação adaptativa no mercado. 5. Marketing aberto.
I. Título.

CDU: 658.8:336.7

Alexandre Zago Weber

**O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ADAPTATIVAS DE MARKETING
PARA ATUAÇÃO NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O CASO DE
UM BANCO DE VAREJO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Guilherme Trez

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio da minha família, que foi fundamental para a realização desta dissertação, minha esposa Taís e meus filhos Théo e Bento que me deram todo o suporte nestes dois anos de estudos e tiveram uma enorme compreensão. Abrir mão do tempo com vocês não foi fácil e vamos recuperar esses momentos divertidos em família, que são maravilhosos. Amo muito vocês. Agradeço também aos meus pais, pois sem o incentivo deles para o estudo constante, nada disso seria possível, vocês são exemplo para mim. Agradeço aos meus irmãos e familiares pelo apoio e incentivo de sempre na realização do mestrado e a minha prima Taís Zago pelo apoio em aspectos técnicos do trabalho.

Agradeço ainda aos colegas de trabalho e de mestrado pelo auxílio e parceria nesta caminhada. O espírito de colaboração foi sensacional e conseguimos juntos atingir às expectativas no trabalho e fazer com qualidade as atividades do mestrado. Agradecimento especial a Vinicius Pizzolato, Ricardo Luis Sehn, Luiz Henrique Tesser e Leonardo Blum da Silva, com quem desenvolvi a maior parte das atividades em grupo e que muito me auxiliaram.

Agradeço às minhas duas equipes de trabalho, do Escritório Estilo Porto Alegre e da Estilo Nilo Peçanha, que em todos os momentos que estive ausente, foram ainda mais aguerridas e comprometidas com o desempenho da agência. Agradeço ainda ao apoio do Superintendente Comercial Gilson Caio, que compreendeu e apoiou as ausências para participação das aulas presenciais e virtuais e aos meus colegas Gerentes de Agência, que também me apoiaram na realização do mestrado.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional de Gestão e Negócios da Unisinos pelos inestimáveis ensinamentos nestes dois anos, provocando na turma um senso crítico elevado e o desenvolvimento de competências além do esperado. Agradecimento especial ao Prof. Dr. Guilherme Trez pela sua orientação e mentoria no desenvolvimento desta dissertação, despertando em mim o interesse pela pesquisa acadêmica e o desejo de manter contato com a academia.

Finalizo agradecendo aos profissionais que dedicaram um tempo para me auxiliar no desenvolvimento dessa dissertação, através das entrevistas realizadas.

RESUMO

Em um cenário de transformação digital, cada vez mais, as empresas terão que se adaptar mais rápido no sentido de atender às novas demandas do mercado que surgem tanto por conta do novo perfil do consumidor, quanto pela entrada de novos concorrentes no mercado. Desenvolver as capacidades adaptativas de marketing e ter uma excelência em marketing têm gerado resultados financeiros para as empresas, bem como maior valorização no mercado. Nesse estudo de caso único, que foi realizado em um banco de varejo tradicional brasileiro, procurou-se compreender o processo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing para responder às mudanças no cenário competitivo em um contexto de transformação digital, visto que a indústria financeira vem se transformando rapidamente. Esta pesquisa está associada à linha de atuação de Marketing e Mercados Globais do Programa Profissional em Gestão e Negócios (PPGN). Primeiramente, analisou-se como este banco de varejo identifica novas demandas do mercado e quais processos precisam ser adaptados. Após, identificou-se os mecanismos de desenvolvimento das três capacidades adaptativas de marketing (o Aprendizado Vigilante do Mercado, a Experimentação Adaptativa no Mercado e o Marketing Aberto), bem como as barreiras e as oportunidades existentes no desenvolvimento das capacidades no banco em questão. Através de entrevistas com roteiro semiestruturado com executivos em nível de Diretoria da empresa e entrevistado externo, observou-se, nesse contexto de transformação digital, a necessidade de novas capacidades e competências, que envolvem não somente tecnologia. É necessário uma capacidade aprimorada de detecção de sinais no mercado e de aprendizado rápido e constante; processos de tomada de decisão e de execução ágeis baseadas em dados; um processo de experimentação que incentive novas experiências que possam gerar novos produtos/serviços; capital humano qualificado para a era digital com competências técnicas e soft skills; uma empresa cada vez mais aberta para estabelecer relações com terceiros para agregar inovação e valor, além de uma liderança vigilante para adaptar o modelo de negócio assim que for necessário, sempre com foco no cliente e de forma integrada.

Palavras-chave: Capacidades Adaptativas de Marketing. Excelência em Marketing. Aprendizado Vigilante do Mercado. Experimentação Adaptativa no Mercado. Marketing Aberto.

ABSTRACT

In a digital transformation scenario, more and more the enterprises will have to adapt faster in the path of meeting the new demands of the market that emerge both from the new customer profile and new competitors entering the market. Developing the marketing adaptive capabilities and having excellency in marketing have been generating financial outcomes for the companies, as well as market value increase. The present single-case study, performed in a traditional Brazilian retail bank, pursued the understanding of the process of development of the marketing adaptive capabilities to respond to the changes in the competitive scenario in a digital transformation context, since the financial industry has been rapidly changing. This research is associated with the Marketing and Global Markets line of action of the Management and Business Professional Program (PPGN). First, was analyzed the way this retail bank identifies new demands of the market and which processes need adaptation. After, were identified the mechanisms of development of the three marketing adaptive capabilities (Vigilant Market Learning, Adaptive Market Experimentation and Open Marketing), as well as the barriers and opportunities there are in the development of the capabilities within the bank in question. Through semi-structured interviews with board level executives of the company and an external interviewee, was observed, in this digital transformation context, the necessity of new capabilities and competences, which do not involve technology solely. It's necessary to have an enhanced capability of detection of signs in the market and of constant and fast learning; prompt and data driven decision making and execution processes; an experimenting process that stimulates new experiences that could generate new products/services; human capital qualified for the digital era, with soft skills and technical competence; an enterprise more and more open to establish relations with third parties to add innovation and value, in addition to a vigilant leadership to adapt the business model as soon as it becomes necessary, always focused on the customer and in an integrated way.

Keywords: Adaptive Marketing Capabilities, Marketing Excellence, Vigilant Market Learning, Adaptive Market Experimentation, Open Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização de Marketing e o Desempenho da empresa	18
Figura 2 - Construindo e sustentado a cultura de orientação para o mercado.....	23
Figura 3 - <i>Gap</i> das capacidades de marketing	32
Figura 4 - Implementando as capacidades adaptativas de marketing.....	33
Figura 5 - A transição das capacidades estáticas para capacidades adaptativas.....	34
Figura 6 - Estrutura de análise dos resultados.....	131
Figura 7 - Barreiras na transição das capacidades	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões base do estudo de caso.....	41
Quadro 2 - Descrição dos sujeitos da pesquisa	43
Quadro 3 - Detalhes das entrevistas	46
Quadro 4 - Categorias para utilização na análise de conteúdo	48
Quadro 5 – Mecanismos para desenvolvimento de Aprendizado Vigilante do Mercado	81
Quadro 6 – Mecanismos para desenvolvimento da Experimentação Adaptativa no Mercado.....	104
Quadro 7 - Mecanismos para desenvolvimento do Marketing Aberto	128

LISTA DE SIGLAS

APF	Autoatendimento Pessoa Física na Internet
API	Interface de Programação de Aplicativos (Application Programming Interface)
BACEN	Banco Central do Brasil
CDO	Chief Digital Officer
CIAB	Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
RBT	Resource-based Theory
RBV	Resource-based View
SCD	Sociedade de Crédito Direto
SEP	Sociedade de Empréstimo entre Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	20
1.1.1 Objetivo Geral.....	20
1.1.2 Objetivos Específicos	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Orientação para o Mercado	22
2.2 Capacidades Adaptativas de Marketing	26
2.3 Transformação Digital	35
3 MÉTODO	42
3.1 Delineamento da Pesquisa	42
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	42
3.3 Técnica/Procedimentos de coleta de dados	45
3.4 Procedimentos de análise de dados	47
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1 Aprendizado Vigilante do Mercado	49
4.2 Experimentação Adaptativa no Mercado	83
4.3 Marketing Aberto	106
4.4 Síntese da Análise de Resultados	130
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
5.1 Contribuições e Implicações Teóricas	141
5.2 Contribuições e Implicações Gerenciais	143
5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras	146
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	154

1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, ao redor do mundo, os serviços financeiros foram oferecidos, quase que exclusivamente, por instituições de grande porte (bancos, corretoras, operadoras de cartão de crédito, seguradoras, entre outras). Comercializando produtos com pouca diferenciação, um número muito restrito de competidores disputava um mercado com enorme potencial de consumo e com elevada tendência à fidelização.

Inseridas em um mercado oligopolizado, onde a entrada de novos concorrentes esbarrava em importantes entraves, tais como rede de atendimento, capital financeiro e humano, credibilidade, enormes exigências regulatórias, entre outros, essas grandes instituições ficaram imunes às ameaças por um longo período. Todavia, a realidade mudou. O rápido avanço da tecnologia, a enorme velocidade de circulação das informações e o novo perfil de consumo das gerações criou um ambiente propício para o surgimento das chamadas *fintechs* – empresas do setor financeiro que utilizam tecnologias modernas para a criação de produtos inovadores, que visam, entre outros fatores, melhorar a experiência dos usuários.

Normalmente, as *fintechs* proporcionam produtos de fácil usabilidade, pouco onerosos e menos burocráticos do que os tradicionais. Especificamente em relação ao Brasil, o avanço das *fintechs* tem sido marcante. A 9ª edição do Radar Fintechlab¹, que foi apresentada em agosto de 2020 na abertura do CIAB FEBRABAN 2020² revelou que o volume de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil, saltou de 604 empresas em junho de 2019 para 771 no início de agosto de 2020. A evolução representa um crescimento de 28%. No ano anterior, o aumento do número de *fintechs* foi de 33%, partindo de 453 em 2018 e chegando ao montante encontrado em junho de 2019, de 604 empresas.

É possível citar, como exemplo de setores nos quais as *fintechs* estão atuando, os setores de meios de pagamentos, gestão financeira, seguros, investimentos,

¹FintechLab é um hub para conexão e fomento do ecossistema de *fintechs* nacional. Acesso pelo endereço <https://fintechlab.com.br>.

² O CIAB FEBRABAN é o maior congresso de tecnologia da informação para o setor financeiro. Em 2020 teve a sua 30ª Edição, abordando os grandes temas: Tendências Tecnológicas, *Fintechs* & *Startups*, Serviços de Tecnologia, Regulação, Meios de Pagamentos, Seguros, Futurismo, Segurança & *Cybersecurity*, Jornada do Cliente e Provedores de Soluções e Negócios. O evento foi totalmente digital, em função da pandemia do Covid-19.

funding, criptomoedas, empréstimos e negociação de dívidas, câmbio, multisserviços, análise de dados (*big data*) e conectividade (API).

Essa atuação das *fintechs* em nichos específicos provoca uma diferenciação entre a concorrência do passado e a que deve prevalecer atualmente e para os próximos anos, com relação ao conceito de concorrente. Anteriormente, uma grande instituição financeira só enxergava como ameaça outra instituição de porte semelhante e que atuasse nos mesmos segmentos. Porém, as *fintechs* também trazem uma nova caracterização de disputa de mercado, ao oferecerem concorrência específica para cada segmento de atuação de um grande banco de varejo tradicional que atua em todos os mercados e segmentos.

Dessa maneira, as *fintechs* atuam com ofertas de valor específicas cobertas hoje de maneira agregada pelas instituições tradicionais. Ao desenvolverem serviços financeiros melhor adaptados às necessidades dos clientes, as *fintechs* desagregam o pacote oferecido pelas instituições tradicionais, fenômeno conhecido como *Unbundling*.³ Esse fenômeno com um maior número de concorrentes, torna-se um desafio ao regulador, para que tenha controle sobre todas essas empresas.

No mercado internacional os Reguladores do Sistema Financeiro vêm atuando no sentido de incentivar a competição e em agosto de 2017, o Banco Central do Brasil (BACEN) publicou Edital de Consulta Pública (55/2017), divulgando proposta de norma que dispõe sobre a constituição e o funcionamento da sociedade de crédito direto (SCD)⁴ e da sociedade de empréstimo entre pessoas (SEP)⁵. A norma, que faz parte da Agenda BC+⁶, pilar “Crédito mais Barato”, também disciplina a realização de operações de empréstimo entre pessoas por meio de plataforma eletrônica. A medida está inserida na estratégia do Banco Central de aumentar a competição no Sistema

³ Unbundling é um processo pelo qual uma empresa com várias linhas de negócios diferentes mantém os negócios principais enquanto vende ativos, linhas de produtos, divisões ou subsidiárias. Unbundling é feito por várias razões, mas o objetivo é sempre criar uma empresa ou empresas com melhor desempenho. Unbundling, nesse novo cenário do sistema financeiro, significa ofertar produtos ou serviços separadamente que anteriormente foram ofertados juntos. <https://www.investopedia.com/terms/u/unbundling.asp>.

⁴ A Sociedade de Crédito Direto é instituição financeira que tem por objeto a realização de operações de empréstimo, de financiamento e de aquisição de direitos creditórios exclusivamente por meio de plataforma eletrônica, com utilização de recursos financeiros que tenham como única origem capital próprio.

⁵ A Sociedade de Empréstimos entre Pessoas é instituição financeira que tem por objeto a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas exclusivamente por meio de plataforma eletrônica.

⁶ <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bcmais>.

Financeiro Nacional, fomentar o crédito e reduzir seu custo para o tomador final. Em 26 de abril de 2018 entrou em vigor a resolução do BACEN N° 4.656 que dispõe sobre a autorização da SCD e SEP.

As novas normas estão voltadas para empresas que empregam intensivamente tecnologia no mercado de crédito, conhecidas como *fintechs* de crédito. As novas instituições financeiras estarão sujeitas a critérios de regulação proporcionais, compatíveis com o porte e o perfil de risco, e a processos de autorização simplificados. A regulação das operações de crédito por meio de plataformas eletrônicas tende a aumentar a segurança jurídica dos contratos e pode contribuir para o aumento da eficiência e da concorrência no mercado de crédito, com potencial para a redução do spread bancário, com impacto positivo para a economia real, mas reduzindo a rentabilidade dos bancos.

A agenda BC+ do BACEN foi substituída pela agenda BC#, que foi atualizada em maio de 2019⁷ e envolve ações para inclusão financeira, para aumentar a competitividade, melhorar a educação financeira e aumentar a transparência.

Mais recentemente, o Banco Central do Brasil vem discutindo sobre a regulamentação e observa-se movimentos de descentralização e desintermediação, para gerar uma maior concorrência e uma maior diversificação no sistema financeiro. Justamente nesse cenário é que surge o *open banking*⁸, que se refere à exposição e/ou consumo de informações, serviços e produtos, via API (*Application Programming Interface*, ou em português, Interface de Programação de Aplicativos), com outras instituições, empresas e/ou desenvolvedores, com objetivo de melhorar a experiência bancária dos clientes, proporcionando acesso a produtos financeiros melhores, mais competitivos e personalizados. De maneira simples, o *Open Banking* é a possibilidade de criação de novos negócios e ecossistemas digitais através de APIs disponibilizados pelos bancos.

No Brasil, além do Banco de Varejo Brasileiro⁹, que é a unidade de análise dessa pesquisa, em meados do segundo semestre de 2017, outros *players* do

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=V5tYOvXjL8M>

⁸ Segundo o site do Banco Central do Brasil, o *open banking* consiste no compartilhamento padronizado de dados e serviços por meio de abertura e integração de plataformas e infraestruturas de sistemas de informação, com o uso de interface dedicada para essa finalidade, por instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/392/noticia>

⁹ A partir de agora o Banco de Varejo Brasileiro será chamado de BANCO

mercado financeiro anunciaram início de suas atividades com *Open Banking*, a exemplo do Banco Original, Elo Cartões, Banco Neon, Banco Next (Bradesco) e BMG, o que demonstra o início da atividade competitiva do mercado em relação às oportunidades do mercado de APIs financeiras. Desde aquele momento, já houve uma evolução nas ações dos *players* no sistema financeiro e em 28 de novembro de 2019, o BACEN publicou Edital de Consulta Pública (73/2019), divulgando propostas de atos normativos que dispõem sobre a implementação do Sistema Financeiro Aberto (*Open Banking*) e a consulta pública foi até 31 de janeiro de 2020.

O *Open Banking* objetiva criar um ecossistema para que as instituições financeiras ofereçam aos clientes mais opções de produtos e serviços, adequados e relevantes. APIs em bancos são o caminho para novas ideias. Assim, a marca do BANCO estará sempre presente em vários momentos do dia a dia do usuário, sendo lembrada como uma facilitadora e conseguindo até mesmo atrair um maior número de clientes para sua base. Para os bancos, esse universo de possibilidades de novas parcerias, que surgem com o uso do API, pode ser monetizado através da prestação de serviços, incrementando a receita.

Outra importante vantagem do uso do *Open Banking* refere-se ao posicionamento da marca. Nos tempos atuais, em que as gerações mais novas possuem menos apego a valores tradicionais, ser referência de tecnologia e inovação é uma posição desejada. A busca por serviços diferenciados tende a proporcionar à instituição financeira um melhor posicionamento no mercado, ao conseguir entregar aos consumidores a maior e melhor experiência possível de interação. Além de poder ser vista como uma empresa que se mantém atualizada/renovada, a integração com o desenvolvimento de aplicativos voltados para seu público aumenta as chances de uma maior perpetuidade.

Observa-se que as mudanças no mercado financeiro têm ocorrido de maneira cada vez mais rápidas. O uso de inteligência artificial, a transformação de informação em conhecimento, o avanço disseminado da tecnologia, a chegada de concorrentes não tradicionais, as preferências dos novos consumidores, a diferente maneira de se relacionar com os clientes já despertaram o sinal de alerta nos grandes conglomerados financeiros. A necessidade de adaptação dos bancos a este novo ambiente enseja comportamento disruptivo. A fórmula de sucesso adotada no

passado para obter importantes resultados financeiros pode, na melhor das hipóteses, não ser suficiente para manter estas empresas com os atuais níveis de rentabilização.

Diante dessas mudanças no setor financeiro mundial e nacional, é importante destacar que o perfil do cliente continuará mudando, conforme estudo da Accenture¹⁰ e da PwC¹¹, evoluindo para uma cultura de nicho e personalização, levando as empresas a criarem produtos cada vez mais flexíveis e adaptáveis. Mudanças na expectativa de vida e taxa de natalidade, alteração na estrutura dos lares e a natividade digital demandarão soluções em uma velocidade cada vez maior, que atendam aos desejos do mercado consumidor, de maneira simples, imediata e segura. Nesse ambiente, os modelos de negócios se alterarão rapidamente e a importância da Inteligência Artificial¹² e dos algoritmos para ofertas mais assertivas crescerá exponencialmente.

No atendimento, os consumidores desejam que a empresa adote uma estratégia *omnichannel*,¹³ ou seja, que ofereça uma jornada única que torne quase imperceptível a diferença entre o físico e o digital, reduzindo o atrito e melhorando a experiência do cliente que está cada vez mais informado, exigente e conectado.

É necessário destacar também os consumidores que vivem em um mundo de soluções quase instantâneas. O aprimoramento da conectividade, com a ascensão de tecnologias como o 5G, aumentará seu grau de dependência do mundo digital. A quinta geração de internet móvel (5G) já foi lançada em alguns países e tem a previsão de chegar ao Brasil em 2022 prometendo velocidade de *download* 10 a 20 vezes maior do que a melhor tecnologia disponível atualmente, o que permitirá aos bancos e demais empresas a criarem novos produtos para os consumidores.

Outro fator importante nesse cenário é a convergência de indústrias, que no setor financeiro se apresenta como uma das possibilidades futuras, pois as fronteiras entre as diferentes indústrias serão cada vez mais invisíveis. Uma nova geração de empresas promoverá a convergência entre diferentes setores, desafiando e tornando

¹⁰ Accenture - Global Financial Services ConsumerStudy2019: <https://www.accenture.com/us-en/insights/financial-services/financial-services-consumer-study-2019>

¹¹ PwC-Global ConsumerSurvey2019: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2019/global-consumer-insights-survey-2019.html>

¹² Inteligência artificial (por vezes mencionada pela sigla em português IA ou pela sigla em inglês AI - *artificial intelligence*) é a inteligência similar à humana exibida por mecanismos ou software (Wikipédia)

¹³ Omnichannel é uma estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre online e offline, aprimorando, assim, a experiência do cliente. Essa tendência do varejo permite a convergência do virtual e do físico.

obsoletos padrões e convenções estabelecidos há décadas. Modelos de negócios hoje rentáveis poderão desaparecer ou mudar radicalmente e a concorrência poderá vir de participantes não identificados antecipadamente.

É nesse contexto de alta competitividade, desregulamentação do setor financeiro, *open banking*, grandes mudanças tecnológicas, entrada de novos concorrentes, disrupção nos modelos de negócios estabelecidos há décadas e novo perfil do consumidor, cada vez mais exigente, informado e conectado que nos perguntamos: Os bancos de varejo tradicionais brasileiros estão preparados para enfrentar esse novo cenário?

Segundo Day e Schoemaker (2016), detectar ameaças e oportunidades emergentes é fundamental para a capacidade de uma empresa para se adaptar a mercados voláteis, incerteza tecnológica e concorrentes imprevisíveis. Os bancos de varejo tradicionais estão em um momento de disrupção nos modelos de negócios e precisam estar atentos a essas mudanças e se adaptar o mais rápido possível para não perder mercado para as *fintechs* ou novos concorrentes.

Segundo Day e Schoemaker (2016), por que algumas empresas são hábeis em antecipar e explorar as oportunidades criado por avanços tecnológicos e rápidas mudanças nos seus mercados, enquanto outros lutam ou saem do negócio? A resposta está na orientação para o mercado e no desenvolvimento de capacidades, interligando os diversos setores da empresa, para identificar mudanças de cenários e direcionar os esforços das empresas no sentido de atender as demandas do mercado.

O grande desafio é entender como essa orientação organizacional pode ser alcançada e sustentada e quais os recursos ou capacidades necessárias para que seja possível um banco de varejo tradicional se manter no mercado nesse cenário com novos concorrentes.

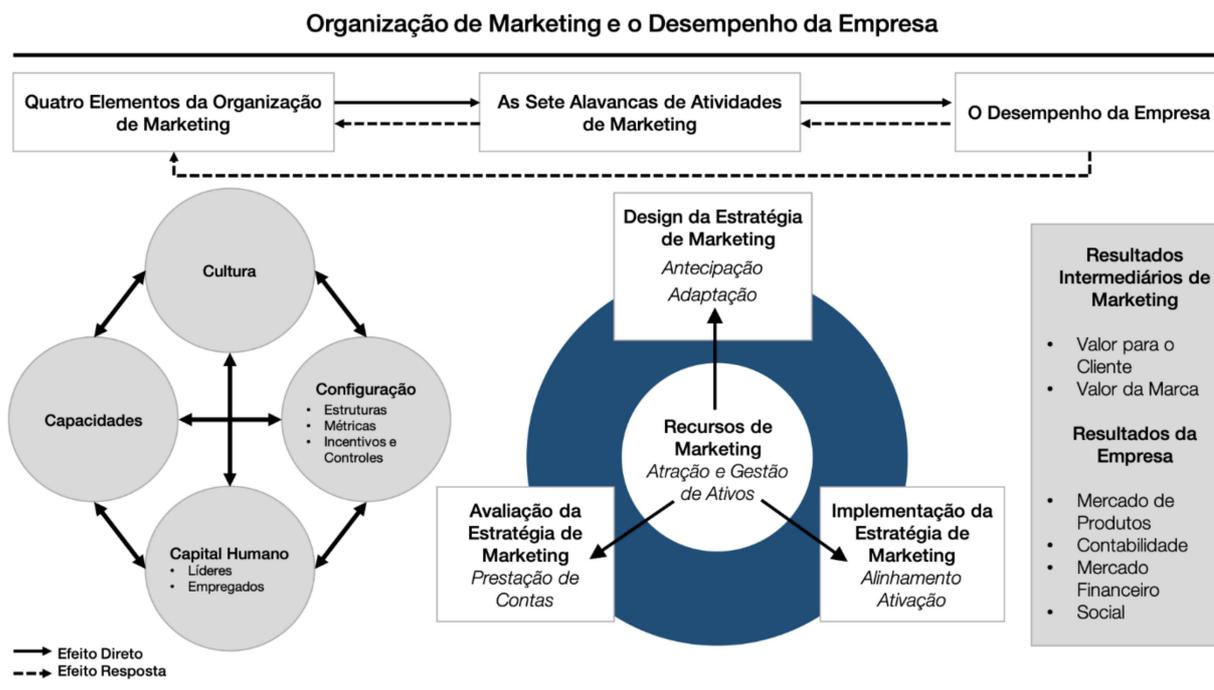
Um conceito importante nesse processo de adaptação das empresas em cenários de alta concorrência é o conceito de *exploration* e *exploitation*, segundo March (1991), define-se uma organização ambidestra como uma capaz de usar conhecimento para gerenciar com eficiência sua atividade atual (capacidade de *exploitation*), desenvolvendo simultaneamente a flexibilidade necessária para gerar conhecimento projetado para aproveitar as novas oportunidades que surgem no ambiente (capacidade de *exploration*). Os bancos possuem uma estratégia, uma atividade atual (*exploitation*), que já vem dando resultados financeiros recorrentes,

mas devido ao novo cenário, já descrito anteriormente, é necessário desenvolver a capacidade de *exploration* de novas oportunidades.

Uma organização com capacidade de transformação é aquela em que tem uma mentalidade ágil e empreendedora e é ativamente cultivada, com uma ampla abordagem expansiva para a construção de redes externas. Algumas capacidades e recursos que a empresa possui e as conexões com concorrentes e todo o ecossistema poderão auxiliar no processo de desenvolvimento dessas capacidades. Por isso as relações inter-organizacionais são importantes para desenvolver capacidades e gerar valor ao cliente.

A organização de marketing é a interface da empresa com seus mercados e onde o trabalho de marketing é realizado. Os estudos em organização de marketing examinam os papéis individuais e integradores de quatro elementos da organização de marketing, chamados de MARKORG - capacidades, configuração (incluindo estrutura, métricas e incentivos), cultura e capital humano. (MOORMAN; DAY, 2016). Esses quatro elementos são mobilizados por meio de sete alavancas das atividades de marketing (7As) que ocorrem durante o processo da estratégia de marketing. Essas atividades permitem que a empresa preveja mudanças no mercado, adapte a estratégia para ficar à frente da concorrência, alinhe a organização à estratégia e ao mercado, ative a implementação eficaz, assegure a responsabilidade pelos resultados, atraia recursos e gerencie ativos de marketing. (MOORMAN; DAY, 2016), conforme a figura 1.

Figura 1 - Organização de Marketing e o Desempenho da empresa.



Fonte: Moorman e Day (2016, p. 11).

Este trabalho foi realizado com foco nas capacidades, um dos elementos da Organização de Marketing, mais especificamente como se configura o processo de transformação das capacidades adaptativas de marketing do BANCO para responder a mudanças na competição em um contexto de transformação digital. Segundo Day (2011), as três capacidades adaptativas de marketing são o Aprendizado Vigilante do Mercado, a Experimentação Adaptativa no Mercado e o Marketing Aberto e nesse estudo buscou-se identificar os mecanismos de transformação dessas capacidades e a influência nos demais elementos de marketing (MARKORG) e nas atividades de marketing do BANCO.

Estudos revelaram que as pesquisas de capacidades de marketing foram pouco exploradas até o momento, e que novas direções devem ser aplicadas nas pesquisas futuras para obter maiores avanços sobre o tema. Um desses estudos é o de Morgan, Feng e Whitley (2018), que ressaltam a deficiência em estudos qualitativos para complementar o entendimento sobre as capacidades de marketing e a necessidade de direcionar as pesquisas no aprofundamento em capacidade de marketing de alto nível e em nível individual e de grupo. Portanto, o tema capacidades adaptativas de marketing apresenta claras lacunas para pesquisa, implicando nos últimos anos artigos relevantes para a compreensão do conceito no ambiente

internacional e nacional e a capacidade construtiva da empresa para reorganizar, integrar e inovar em seus recursos.

De acordo com Moorman e Day (2016, p. 6),

Nos últimos 25 anos, houve muito progresso na compreensão das fontes e benefícios da excelência em marketing. No entanto, os avanços no conhecimento mal acompanham as profundas transformações na prática possibilitadas pela digitalização das atividades de marketing, o surgimento de análises de marketing profundas e a evolução em direção a estruturas organizacionais em rede mais abertas.

Esse tema já vem sendo discutido mais profundamente desde 2014, onde próprio Marketing Science Institute (2014, p. 7), resume como prioridade de pesquisa: “Em um mundo em rápida mudança, praticamente todos os profissionais de marketing estão reavaliando como devem fazer marketing. Estruturas diferentes, novos processos - tudo está sobre a mesa.”, e se mantém como tema relevante em 2018, onde o Marketing Science Institute (2018, p. 15) define como uma prioridade, pesquisas que envolvam a área de marketing e a necessidade de organização ágil frente às mudanças constantes no ambiente.

A agilidade em marketing vem sendo estudada atualmente e segundo Kalaiganam *et al.* (2021), as mudanças na forma como os clientes compram, acompanhadas por uma explosão de pontos de contato com o cliente e dinâmica competitiva e tecnológica em rápida mudança, levaram a uma ênfase maior no marketing ágil, além de que a excelência em marketing, segundo Homburg, Theel e Hohenberg (2020), tem um impacto no valor da empresa.

O mundo em que as empresas operam tornou-se não só mais arriscado, mas também mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) e é necessário que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas para detectar mudanças, aperfeiçoar as suas competências e transformar os modelos de negócios, principalmente nesse cenário de transformação digital.

Observa-se uma necessidade de pesquisas futuras na área de capacidades adaptativas de marketing, segundo Moorman e Day (2016, p. 7), principalmente com relação a quais são as capacidades de marketing na era da transformação digital, como medir essas capacidades, qual a relação com o desempenho das empresas, como o marketing é melhor desenvolvido com o desenvolvimento das capacidades, como elas mudaram com o passar do tempo. Essas são algumas questões que

justificam essa pesquisa no sentido de melhor entender o fenômeno das capacidades adaptativas de marketing e sua transformação no setor bancário para competir nesse cenário de transformação digital, através do estudo de caso de um banco de varejo tradicional brasileiro, que será chamado ao longo da pesquisa de BANCO.

Identificar quais são as barreiras internas que impedem uma melhor adaptação das capacidades de marketing, nesse mundo VUCA, com foco nas capacidades adaptativas de marketing, facilitará para a empresa atender as demandas do mercado e se antecipar às ações dos concorrentes, principalmente na indústria financeira.

Dessa forma a questão problema que envolveu esse trabalho é: Como um banco de varejo tradicional pode desenvolver mecanismos de adaptação de suas capacidades de marketing para responder a mudanças na competição em um contexto de transformação digital?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é compreender o processo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing de um banco de varejo tradicional para responder a mudanças na competição em um contexto de transformação digital.

1.1.2 Objetivos Específicos

A partir do Objetivo Geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

a) analisar como um banco de varejo tradicional identifica novas demandas do mercado e quais processos precisam ser adaptados, para concorrer em um cenário de transformação digital;

b) identificar o mecanismo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing para um banco de varejo tradicional concorrer em um cenário de transformação digital;

c) identificar as barreiras existentes no processo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing para um banco de varejo tradicional concorrer em um cenário de transformação digital.

d) identificar as oportunidades existentes no processo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing para um banco de varejo tradicional concorrer em um cenário de transformação digital.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado é um determinante importante do desempenho das empresas, independentemente da turbulência do mercado, intensidade competitiva ou turbulência tecnológica do ambiente em que opera. (JAWORSKI; KOHLI, 1993). As empresas orientadas para o mercado produzem informações relevantes sobre a inteligência de mercados em que atuam e sobre os seus clientes potenciais, contribuindo para a transferência de conhecimento tácito sobre o mercado, e resultando em uma ampla análise das ações da concorrência que possibilita respostas efetivas às expectativas do mercado e a integração de esforços organizacionais, funcionais e recursos. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Estudiosos de marketing estratégico identificaram uma orientação de mercado da empresa, como a sua capacidade de aprender sobre seu mercado e ambiente e usar esse conhecimento para orientar suas ações apropriadamente, como um dos principais impulsionadores do desempenho dos negócios, por exemplo, Jaworski e Kohli (1993). As necessidades e expectativas dos clientes, ao longo do tempo, evoluem e para oferecer produtos e serviços de alta qualidade exige, das empresas, um rastreamento contínuo do mercado para ter capacidade de resposta às mudanças nas suas necessidades.

Na literatura observa-se vários estudos sobre a cultura de Orientação para o Mercado, que sustenta a importância dessa visão periférica da empresa no sentido de identificar oportunidades. A figura 2 sintetiza esses fatores observados na literatura.

Primeiro, a empresa precisa atrair gerentes e funcionários cuja curiosidade e mente aberta forneçam uma combinação poderosa para gerar informações valiosas dos clientes. Segundo, alinhar a "conversa" e a "caminhada" dos líderes é fundamental porque uma cultura orientada para o mercado só pode ser construída com o compromisso de liderança. Terceiro, demonstrar as recompensas de uma cultura orientada para o mercado para líderes e funcionários motiva a adoção adicional. Quarto, oferecer recursos para apoiar e recompensas para motivar melhora a adoção. Quinto, o alinhamento de indicadores culturais garante consistência. Finalmente, as

empresas precisam de sistemas efetivos de aprendizado informal e formal para disseminar sucessos e lições por toda a organização. (MOORMAN; DAY, 2016).

Figura 2 - Construindo e sustentando a cultura de orientação para o mercado.



Fonte: Moorman e Day (2016, p. 25).

Uma orientação para o mercado é composta de três conjuntos de atividades: primeiro, em toda a organização existe a geração de inteligência de mercado que identifica a atual e futuras necessidades dos clientes; segundo, existe uma disseminação da inteligência entre os departamentos da empresa e terceiro, em toda a organização está presente a capacidade de resposta ao mercado. (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A partir dessa visão periférica a empresa terá condição de planejar e implementar ações para atender o mercado.

Uma empresa orientada para o mercado não está olhando somente os clientes, mas também os concorrentes, tecnologia e regulamentação, todos esses fatores são considerados e pertencem ao domínio da orientação para o mercado. (LUSCH; LACZNIAK, 1987). Por isso é importante fazer uma análise da percepção do mercado pela empresa, que envolva todos os stakeholders e o ecossistema no sentido de identificar oportunidades.

O reforço da alta gerência dando importância à orientação para o mercado provavelmente incentivará indivíduos da organização para rastrear mercados em

mudança, compartilhar inteligência de mercado com outras pessoas da organização, e responder às necessidades do mercado. (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Segundo Kohli e Jaworski (1990), existem antecedentes para que uma empresa esteja orientada para o mercado, os fatores determinantes são: a ênfase da alta gerência em uma orientação para o mercado, aversão ao risco da alta gerência, conflito interdepartamental, conexões interdepartamentais, formalização, centralização e departamentalização. No BANCO, por ser uma grande instituição, com vários departamentos, o reforço da alta gerência e a interface entre as diversas diretorias no estabelecimento dos objetivos com foco no mercado é importante para gerar resultados sustentáveis.

Uma orientação para o mercado é valiosa porque concentra a organização em continuamente coletar informações sobre as necessidades dos clientes-alvo, capacidades dos concorrentes e usar essas informações para criar valor continuamente superior ao cliente. (SLATER; NARVER, 1995).

As organizações eficazes estão configuradas com práticas de gerenciamento que facilitam o desenvolvimento do conhecimento, isso se torna a base da vantagem competitiva. Uma orientação para o mercado, complementada por um espírito empreendedor, fornece a base cultural para a aprendizagem organizacional. No entanto, tão importante quanto a orientação para o mercado e empreendedorismo, é que eles devem ser complementados por um clima apropriado para produzir uma "organização que aprende". (SLATER; NARVER, 1995).

A teoria da aprendizagem organizacional indica que, para aprendizagem baseada no mercado, para formar uma fonte de vantagem competitiva sustentável, a fiscalização do mercado de uma empresa deve ser mais alerta, oportuna e precisa do que o de seus rivais. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Observa-se que a constante coleta de informações no mercado e o processo contínuo de aprendizagem e transformação é um fator determinante de uma empresa orientada para o mercado.

O próximo desafio é entender como a orientação para o mercado pode ser alcançada e sustentada. Um programa abrangente de mudanças que visa melhorar esses recursos incluem: o diagnóstico dos recursos atuais, antecipação das necessidades futuras de recursos, redesenho de baixo para cima dos processos subjacentes, direção e comprometimento de cima para baixo, uso criativo de tecnologia da informação e monitoramento contínuo do progresso. (DAY, 1994).

Todos os elementos do programa de marketing (comunicações de marketing, vendas, definição de estratégia de preços, desenvolvimento de produtos e marca), processos, coordenação e execuções de marketing são determinados de acordo com a orientação de mercado, mediando assim a relação entre a orientação de mercado e o desempenho, enquanto, a vantagem competitiva medeia a relação entre capacidades de marketing e desempenho, pois as capacidades de marketing medeiam a relação orientação-desempenho do mercado. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). Por esse motivo, é importante identificar como são configurados os elementos do programa de marketing, se estão orientados para o mercado, pois essas capacidades de marketing definem o resultado da empresa.

Algumas pesquisas destacam as capacidades dinâmicas de marketing com efeito mediador entre a orientação de mercado, vantagem competitiva e desempenho baseado na perspectiva do processo interno da empresa (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; TEECE, 2014a), revelando que o preço, o desenvolvimento de novos produtos e as capacidades de comunicação de marketing, medeia os efeitos da orientação do mercado no desempenho.

Nesta mesma direção, em uma pesquisa Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), aborda os efeitos das capacidades de marketing focados na turbulência do mercado, intensidade da concorrência e descentralização das tomadas de decisões gerenciais, e exploram novos achados sobre a orientação de concorrente e da inovação. O contexto atual de forte concorrência e novos entrantes reforça a importância de identificar as capacidades de marketing e como se dá o processo de transformação da empresa para se adaptar a esse novo cenário.

Morgan, Vorhies e Mason (2009), relacionam a orientação para o mercado e a capacidade de marketing como ativos complementares para alcançar o desempenho superior. Outros autores buscam compreender a influência da área de marketing na elaboração da estratégia corporativa da empresa. (VERHOEF; LEEFLANG, 2009). A área de marketing, em função do volume de oferta ser maior que a demanda, vem tendo um papel importante na participação da estratégia empresarial e a interligação da área de marketing com as demais áreas da empresa é importante para que as capacidades e recursos sejam configurados para atender a demanda do mercado, tendo em vista a velocidade das mudanças.

No construto de orientação para o mercado, um aspecto fundamental é a visão periférica da empresa. Os maiores perigos para uma empresa, são os únicos que você não vê chegando. Para compreender estas ameaças e antecipar as oportunidades é necessária uma visão periférica forte. (DAY; SCHOEMAKER, 2006).

Segundo Day e Schoemaker (2006), é necessário primeiramente definir o escopo, ou seja, o quão bom precisa ser a visão periférica da empresa, isso depende do mercado em que atua. Após definir o escopo, é necessário fazer as perguntas certas, terceiro, é necessário aprender com o passado e por último examinar o presente.

Como vimos, a orientação para o mercado envolve uma visão periférica que envolve clientes, concorrentes, tecnologia e regulamentação e influencia diretamente o desempenho das empresas, pois permite que sejam dadas respostas efetivas às expectativas do mercado, pelo fato da empresa ter uma capacidade mais efetiva de aprender sobre seu mercado do que seus concorrentes, permitindo identificar oportunidades e se antecipar na entrega de valor. Esse processo é possível somente se tiver o reforço da alta gerência e a empresa tiver uma cultura de aprendizagem organizacional.

É necessário fazer um diagnóstico dos recursos atuais, antecipar as necessidades futuras de recursos para realizar um redesenho, caso seja necessário. Por esse motivo, é importante identificar como são configurados os elementos do programa de marketing, se estão orientados para o mercado, pois essas capacidades de marketing definem a vantagem competitiva e o resultado da empresa.

2.2 Capacidades Adaptativas de Marketing

A visão baseada em recursos (RBV, *resource-based view*, RBT, *resource-based theory*) cuja área de origem está na gestão estratégica e na microeconomia, argumenta que, a vantagem competitiva de uma empresa reside na capacidade da empresa de orquestrar o conjunto de “ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza, para criar e implementar suas estratégias”. (BARNEY; HESTERLY, 2012). Segundo Barney (1996), esses recursos são identificados como recursos físicos, recursos humanos e organizacionais.

Esses recursos e capacidades de ativos tangíveis e intangíveis “são utilizados de forma intercambiável” para as empresas desenvolverem e inserirem em suas estratégias. (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). Recursos que são valiosos e raros podem levar à criação de vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser sustentada por períodos mais longos, na medida em que a empresa é capaz de proteger-se contra imitação, transferência ou substituição de recursos.

Já, as capacidades dinâmicas, com origem na gestão estratégica, podem ser definidas como “a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente”. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As Capacidades Dinâmicas surgem como uma extensão construtiva da RBV, aprimorando e destacando que os esforços do entendimento também devem reconhecer a importância em transformar e construir os recursos e capacidades organizacionais e como aplicá-los ao ambiente dinâmico. (TEECE, 2014a).

O conceito de Capacidade Dinâmica surgiu de uma deficiência chave da RBV que tem sido criticada por ignorar os fatores que cercam os recursos, ao invés de assumir que eles simplesmente “existem”, principalmente pela carência do olhar externo e dinâmico da RBV. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As Capacidades Dinâmicas tentam preencher essas lacunas adotando uma abordagem de processo: atuando como um intermediário entre recursos da empresa e o ambiente de negócios em mudança, recursos dinâmicos ajudam a empresa a ajustar seu *mix* de recursos e assim manter a sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa, que de outra forma poderia ser rapidamente corroída.

O significado do termo “capacidade”, na sua concepção original, enfatiza o papel do gerenciamento estratégico em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, como também recursos e competências funcionais para satisfazer às exigências de um ambiente em mudança, enquanto a ideia envolvida no termo “dinâmica” refere-se à habilidade de renovar competências e a convergência para fazer frente às transformações no ambiente de negócio. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As Capacidades Dinâmicas propõem uma reengenharia do conceito e o formato de aplicabilidade nos mercados complexos e evolutivos (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014). Assim, enquanto a RBV enfatiza a escolha de recursos, ou a seleção

de recursos apropriados, as Capacidades Dinâmicas enfatizam o desenvolvimento e a renovação desses recursos.

Segundo Teece (2007), as empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras e, não apenas se adaptam aos ecossistemas de negócios, mas também conseguem moldá-los através da inovação e da colaboração com outras empresas. As capacidades dinâmicas consistem em uma ampla gama de atividades, incluindo desenvolvimento de novos produtos, a inovação do modelo de negócios e a formação de alianças. Existem três principais pilares de capacidades dinâmicas: a capacidade de sentir a mudança (Sensing), a capacidade de se aperfeiçoar (Seizing) e a Capacidade de se transformar (Transforming). (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

Visando construir diferenciais estratégicos, a teoria de capacidades dinâmicas incentiva o desenvolvimento do processo evolutivo direcionado à construção de capacidades dinâmicas de marketing da empresa, coordenando as estratégias, programas de marketing e ações para promover um resultado superior no mercado. As capacidades dinâmicas de marketing são desenvolvidas a partir de conhecimentos tácitos, dificultando a replicação dessas capacidades pela concorrência. (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008).

Nesse contexto, o papel do marketing para explicar o desempenho das empresas recebeu uma atenção significativa ao longo da história da disciplina de marketing. (MORGAN, 2012). Uma abordagem refere-se às capacidades relacionadas ao marketing, que são consideradas importantes condutores de desempenho superior das organizações. (DAY, 1994). Essas capacidades, quando configuradas com uma visão do mercado e de forma ágil geram valor para o cliente e por consequência resultados financeiros.

As capacidades de marketing tornaram-se uma prioridade clara entre os estudiosos de marketing durante a última década. (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009). Elas podem refletir na capacidade de uma empresa em diferenciar produtos e serviços dos concorrentes e construir marcas de sucesso quando agregam valor aos seus produtos e serviços. (KOTABE *et al.*, 2012). As capacidades de marketing medeiam a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). As empresas que são orientadas para o mercado desenvolvem níveis mais elevados de capacidade de marketing

(pesquisa de mercado, preços, desenvolvimento de produtos, canais, promoção e gestão do mercado) do que as menos orientadas e, desta forma, superam significativamente a concorrência em termos de desempenho organizacional. (VORHIES; HARKER; RAO, 1999).

Foram identificados oito recursos distintos de marketing que contribuem para desempenho nos negócios (VORHIES; MORGAN, 2005). Esses recursos ou capacidades são: Precificação, Desenvolvimento de Produtos, Gerenciamento de Canais, Comunicação de Marketing, Vendas, Gerenciamento de Informações do Mercado, Planejamento de Marketing e Implementação de Marketing.

Ainda, segundo Vorhies e Morgan (2005), os melhores resultados são apresentados pelas empresas que melhor gerenciam as suas capacidades de marketing e alocam os recursos de forma mais adequada, pois existe uma interdependência dessas capacidades e, melhorias provavelmente levariam a um impacto nas capacidades restantes de uma empresa.

As capacidades de marketing refletem na habilidade organizacional para se conectar e atender determinados grupos de clientes. Essas capacidades permitem às empresas criar relacionamentos lucrativos com os clientes e manter a base de clientes já alcançada, que por sua vez impacta no desempenho organizacional. As capacidades de marketing afetam o desempenho financeiro (WILDEN; GUDERGAN, 2014), por meio da criação de satisfação, lealdade e desempenho do mercado superior (FAHY *et al.*, 2005).

Os elementos da Organização de Marketing, conhecidos como MARKORG, capacidades, cultura, capital humano e configuração precisam ser mobilizados e convertidos em sete atividades que realizam o trabalho de tradução da organização de marketing sobre o desempenho. (MOORMAN; DAY, 2016). As sete atividades incluem contribuições do marketing para antecipar mudanças no mercado; adaptar a empresa a essas mudanças; alinhar processos, estruturas e pessoas; ativar comportamentos individuais e organizacionais eficientes e eficazes; criar responsabilidade pelo desempenho do marketing; atrair recursos financeiros, humanos e outros recursos importantes; e se engajar no gerenciamento de ativos que desenvolve e implementa ativos de marketing.

Esses elementos influenciam o Design da Estratégia de Marketing, que envolve a escolha de mercados, proposição de valor e modelos de negócios e o MARKORG

molda a estratégia de marketing através de duas atividades (Antecipação e Adaptação). Primeiro, quando executadas de maneira eficaz, as atividades de antecipação fornecem uma compreensão precisa e precoce das ameaças e oportunidades externas, para que a empresa possa atender melhor o mercado que os concorrentes e até moldar o mercado para sua vantagem. Segundo, um mundo dos negócios cada vez mais volátil, complexo e ambíguo exige que os profissionais de marketing adaptem continuamente sua organização para permanecerem competitivos. As atividades de adaptação permitem mudanças na estratégia e organização da empresa. (MOORMAN; DAY, 2016).

O MARKORG não só influencia o design da estratégia de marketing, mas também a implementação da estratégia de marketing através de duas atividades (alinhamento e ativação). Por meio de atividades de alinhamento que vinculam e coordenam os processos, estruturas e pessoas da empresa consegue-se melhorar a eficiência e a eficácia das estratégias de marketing, bem como através de atividades de ativação para motivar e inspirar comportamentos individuais e organizacionais. (MOORMAN; DAY, 2016).

O MARKORG influencia também a Avaliação da Estratégia de Marketing através da atividade de Prestação de contas. As estratégias de marketing emergem de um processo de aprendizado contínuo, com a etapa de avaliação sinalizando o fim de um ciclo e uma antecipação para o próximo ciclo de desenvolvimento. A ponte para o próximo ciclo é um sistema de monitoramento e controle para comparar o desempenho realizado com os objetivos e aprender o que precisa mudar no futuro. (MOORMAN; DAY, 2016).

Por fim o MARKORG influencia os recursos da estratégia de marketing, através de duas atividades (Atração e Gestão de Ativos). São as atividades por meio das quais os gerentes tomam decisões sobre quais recursos são importantes e como os recursos serão desenvolvidos e alavancados no processo de estratégia de marketing e gerenciados para se ter o melhor resultado financeiro.

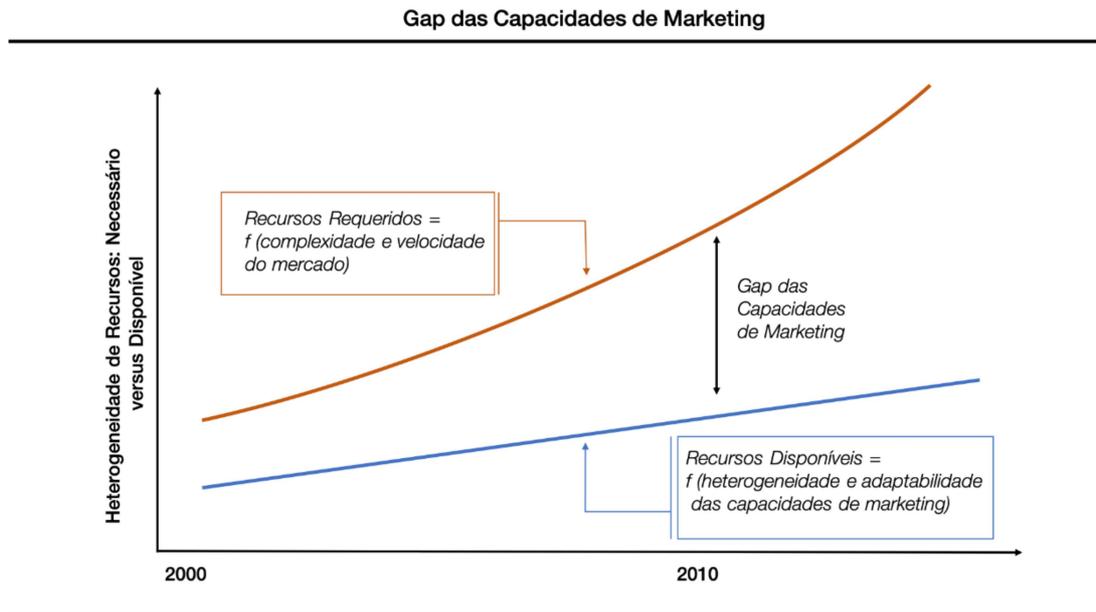
A relação entre capacidades de marketing e desempenho financeiro tornou-se uma prioridade para muitos pesquisadores e profissionais de marketing. Eles argumentam que as capacidades de marketing estão positivamente relacionadas ao desempenho da empresa (WILDEN; GUDERGAN, 2014) e ao desempenho financeiro organizacional. (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009), mais

especificamente, apresentam efeitos diretos sobre taxas de crescimento das receitas e margens de lucro e impacto direto sobre o retorno do investimento. Algumas pesquisas aprimoram o conhecimento a respeito da relação entre capacidades de marketing e o desempenho da empresa (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009). Segundo Vorhies, Orr e Bush (2011), recursos significativos são gastos pelas empresas, a fim de construir, manter e alavancar as capacidades de marketing.

Alguns autores mostram resultados relevantes sobre as capacidades de marketing e o desempenho (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), como uma relação positiva entre as capacidades de marketing focada no cliente e o desempenho financeiro (VORHIES; ORR; BUSH, 2011), o impacto direto das capacidades de marketing no resultado e desempenho da empresa (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009), a associação das capacidades de marketing e desempenho de superior em negócios (VORHIES; MORGAN, 2005), os efeitos diretos e complementares das capacidades de marketing em ambas as taxas de crescimento de receita e margem de lucro (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009) e a influência positiva das capacidades de marketing sobre a posição dominante na fatia de mercado e um desempenho financeiro superior (WEERAWARDENA, 2003).

Os profissionais de marketing estão sendo desafiados por uma quantidade de dados que está muito além da capacidade de suas organizações de compreender e usar. (DAY, 2011). As tecnologias disruptivas e o empoderamento do cliente estão gerando um *gap* entre a necessidade do mercado e as ações de marketing, conforme figura 3, por isso cada vez mais é fundamental que as empresas consigam ter uma visão periférica do mercado.

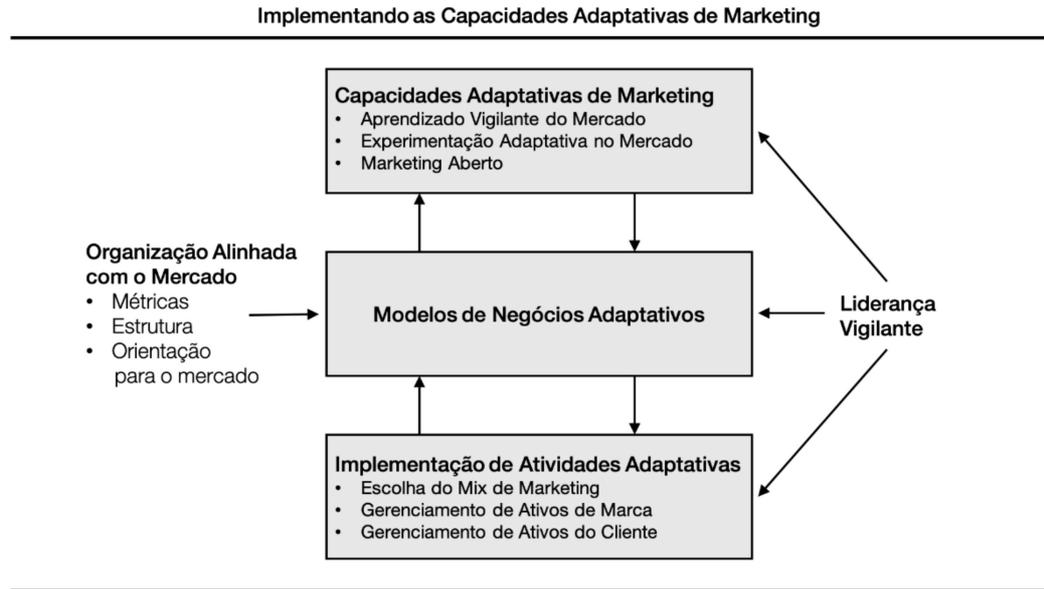
Figura 3 - *Gap das capacidades de marketing.*



Fonte: Day (2011, p. 185)

Segundo Day (2011), as três capacidades adaptativas de marketing que devem ser desenvolvidas são, primeiramente um aprendizado de mercado vigilante que aprimora informações aprofundadas do mercado com um sistema de aviso prévio para antecipar mudanças e necessidades não atendidas, segundo, a experimentação adaptativa no mercado que aprende continuamente com o mercado, e terceiro, um marketing aberto que forja relações com os que estão na vanguarda das novas mídias e tecnologias de mídias sociais de rede e mobiliza as habilidades dos atuais parceiros, conforme figura 4.

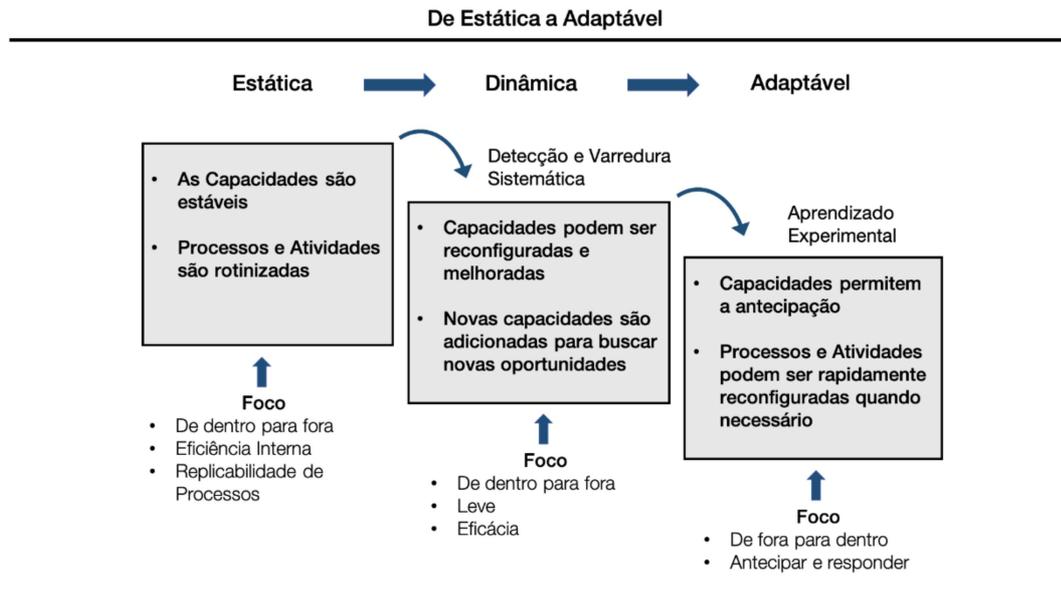
Figura 4 - Implementando as capacidades adaptativas de marketing.



Fonte: Day (2011, p. 191)

Existem barreiras que colaboram com esse *gap* entre as demandas do mercado e as ações de marketing, que são: rigidez organizacional, ou seja, quando uma organização domina a capacidade, é provável que continue fazendo isso muito além do ponto de obsolescência, onde os mecanismos de preservação subvertem a exploração e impedem a inovação. (DAY, 2011). Além da rigidez organizacional, também se observa reações demoradas, mesmo que a empresa não seja rígida, as decisões na tomada de decisão com base nas observações do mercado devem ser tempestivas, pois as mudanças estão acontecendo mais rapidamente e corre o risco do cenário já ter mudado e os efeitos das ações não serem os mesmos, pois as capacidades de marketing deixaram de ser estáticas e passaram a ter que ser adaptativas, conforme a figura 5.

Figura 5 - A transição das capacidades estáticas para capacidades adaptativas.



Fonte: Day (2011, p. 188)

Embora o reconhecimento da lacuna seja um passo importante, não basta identificar o problema, mas precisamos lidar com ele e para começar a abordar a lacuna, precisamos entender mais profundamente por que existe, qual é a sua composição e como pode ser quantificado. (DAY, 2011).

Compreender os mecanismos de transformação, barreiras e oportunidades que envolvem o processo de construção das capacidades adaptativas de marketing do BANCO em um contexto de transformação digital, como essas capacidades influenciam a reconfiguração dos demais elementos da Organização de Marketing, conhecidos como MARKORG e como influenciam as sete atividades ou alavancas de ação que realizam o trabalho de tradução da organização de marketing é foco desse estudo de caso. As sete atividades, alinhadas ao conceito de orientação para o mercado, incluem contribuições do marketing para antecipar mudanças no mercado; adaptar a empresa a essas mudanças; alinhar processos, estruturas e pessoas; ativar comportamentos individuais e organizacionais eficientes e eficazes; criar responsabilidade pelo desempenho do marketing; atrair recursos financeiros, humanos e outros recursos importantes; e se engajar no gerenciamento de ativos que desenvolve e implementa ativos de marketing.

Essa análise ajuda a compreender como acontece o desenvolvimento e a renovação dessas capacidades que permitem a empresa a sentir as mudanças

(Sensing) do mercado, a ter capacidade de se aperfeiçoar (Seizing) e a ter capacidade de se transformar (Transforming). Como já mencionado na introdução, estudos revelaram que as pesquisas de capacidades de marketing foram pouco exploradas até o momento, e que novas direções devem ser aplicadas nas pesquisas futuras para obter maiores avanços sobre o tema. Um desses estudos é o de Morgan, Feng e Whitley (2018), que ressaltam a deficiência em estudos qualitativos para complementar o entendimento sobre as capacidades de marketing e a necessidade de direcionar as pesquisas no aprofundamento em capacidade de marketing de alto nível e em nível individual e de grupo.

A agilidade em marketing vem sendo destaque atualmente e segundo Kalaighnam *et al.* (2021), as mudanças na forma como os clientes compram, acompanhadas por uma explosão de pontos de contato com o cliente e dinâmica competitiva e tecnológica em rápida mudança, levaram a uma ênfase maior no marketing ágil, além de que a excelência em marketing, segundo Homburg, Theel e Hohenberg (2020), tem um impacto no valor da empresa.

2.3 Transformação Digital

A transformação digital que todos os setores da economia estão passando, tem originado muitos conceitos, entretanto seu significado nada mais é do que adaptar a estrutura e a estratégia das empresas para capturar oportunidades habilitadas pela tecnologia digital. (FURR; SHIPILOV, 2019). A tecnologia digital não está mais no domínio exclusivo da Tecnologia da Informação, é aplicada em quase todas as partes da cadeia de valor das empresas. Importantes avanços na tecnologia estão por vir. Computação quântica e 5G prometem grandes possibilidades de avanços no que tange a experiência do cliente digital. (CROSMAN; HERNANDEZ; DIN, 2019).

O conjunto de tecnologias que as empresas precisarão é o DARQ: tecnologia de registros distribuídos (D), inteligência artificial (A), realidade estendida (R) e computação quântica (Q). (MILLER, 2019). Mudanças regulatórias também prometem mudar radicalmente o cenário bancário mundial, com expectativa que um consenso sobre o *open banking* começará a surgir. (CROSMAN; HERNANDEZ; DIN, 2019).

Assim, é perfeitamente compreensível que os gestores se esforcem para entender o que a transformação digital realmente significa para eles em termos de oportunidades a perseguir e iniciativas a priorizar (FURR; SHIPILOV, 2019). A Transformação Digital é encarada como um processo em que as organizações respondem às mudanças que ocorrem em seu ambiente usando tecnologias digitais para alterar seus processos de criação de valor. Para que esse processo seja bem-sucedido e leve a resultados positivos, as organizações devem levar em consideração vários fatores que podem dificultar a execução de sua transformação.

Segundo Chantias (2017), Hong e Lee (2017) e Yoo, Bryant e Wigand (2010) as tecnologias digitais têm um impacto profundo no comportamento dos consumidores que têm acesso onipresente a recursos de informação e comunicação, por exemplo, usando mídias sociais em um dispositivo móvel. Usando essas tecnologias, eles se tornam participantes ativos de um diálogo que ocorre entre uma organização e seus stakeholders. (KANE, 2014). Segundo Sia, Soh e Weill (2016), uma implicação importante dessas mudanças é que os clientes não se veem mais como cativos das empresas com as quais negociam e suas expectativas em relação aos serviços que devem ser fornecidos a eles estão aumentando. Como resultado, antecipar, em vez de responder às mudanças nas expectativas dos clientes, tornou-se uma estratégia imperativa para as empresas.

As tecnologias digitais provocam disrupção nos mercados em que as empresas operam. Eles facilitam a (re)combinação de produtos e serviços existentes para gerar novas formas de ofertas digitais (YOO; HENFRIDSSON; LYYTINEN, 2010), favorecendo os produtos e serviços, diminuindo as barreiras à entrada e dificultando a sustentabilidade da concorrência e da vantagem das empresas já estabelecidas. (KAHRE; HOFFMANN; AHLEMANN, 2017). Por exemplo, plataformas permitem a redefinição de mercados existentes, facilitando o intercâmbio de bens e serviços digitais. À medida que a competição passa de um plano físico para um virtual, onde a informação flui mais livremente, as formas anteriores de barreiras à entrada se tornam menos significativas.

No contexto da Transformação Digital, as empresas se esforçam para explorar o potencial dos dados para seu próprio benefício. Usando análises, por exemplo, podem oferecer serviços que melhor atendem às necessidades de seus clientes ou executam processos com mais eficiência (por exemplo, usando algoritmos baseados

em dados para tomada de decisão) para sua vantagem competitiva. (GÜNTHER *et al.*, 2017). À luz dessas disrupções, as organizações devem criar maneiras de permanecer competitivas, pois as tecnologias digitais fornecem ameaças, mas também oportunidades. (SEBASTIAN *et al.*, 2017).

Somente as tecnologias digitais fornecem pouco valor para uma organização. (KANE, 2014). É seu uso dentro de um contexto específico que permite uma empresa a descobrir novas maneiras de criar valor, consistente com a ideia duradoura de que a mudança organizacional é um fenômeno emergente. (MARKUS; ROBEY, 1988). É nesse contexto de Transformação Digital que as capacidades de marketing e as capacidades dinâmicas são fundamentais para que a empresa seja orientada para o mercado, crie valor para os clientes e gere resultado.

A literatura enfatiza a alteração e a redefinição de modelos de negócios no contexto da Transformação Digital. (OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., 2010). Temos quatro alterações importantes relacionadas a (1) proposições de valor, (2) redes de valor, (3) canais digitais e (4) permitindo agilidade e ambidestria.

As tecnologias digitais permitem a criação de novas proposições de valor que dependem cada vez mais do fornecimento de serviços. As organizações usam tecnologias digitais para fazer a transição ou aumentar as vendas de produtos físicos com vendas de serviços como parte integrante de sua proposta de valor para satisfazer as necessidades dos clientes, oferecendo soluções inovadoras bem como coletar dados sobre suas interações com produtos e serviços. (PORTER; HEPPELMANN, 2014) WULF; METTLER; BRENNER, 2017). No geral, a literatura destaca o potencial das tecnologias digitais para gerar inovações disruptivas que podem alterar significativamente as propostas de valor existentes. (HUANG *et al.*, 2017).

As tecnologias digitais também permitem a redefinição de redes de valor, Delmond *et al.* (2017) e Andal-Ancion, Cartwright e Yip (2004) argumentam que uma empresa pode usar tecnologias digitais para implementar uma das três principais estratégias de mediação.

Primeiramente em uma estratégia de desintermediação, as tecnologias digitais ignoram os intermediários e permitem trocas diretas entre os participantes de uma rede de valor, por exemplo, clientes. (HANSEN; SIA, 2015). Em uma estratégia de remediação, os acoplamentos entre participantes de uma rede de valor são reforçados

à medida que as tecnologias digitais permitem uma estreita colaboração e coordenação entre os participantes, por exemplo, usando uma plataforma para coordenar trocas dentro de uma cadeia de suprimentos. (KLÖTZER; PFLAUM, 2017). Na mediação baseada em rede, relacionamentos complexos entre várias partes interessadas com interesses potencialmente concorrentes são criados para o benefício dos clientes. (TAN *et al.*, 2015).

As organizações usam tecnologias digitais para implementar mudanças em seus canais de distribuição e vendas. Isso pode ser feito de duas formas. Primeiro, as organizações podem criar canais voltados para o cliente, por exemplo, usando a mídia social, para alcançar e manter um diálogo com os consumidores. (HANSEN; SIA, 2015). Segundo, o surgimento da tomada de decisão algorítmica proporcionada pelas tecnologias digitais fornece uma oportunidade sem precedentes para as organizações permitirem efetivamente a coordenação do software das atividades entre organizações. (GÜNTHER *et al.*, 2017).

As tecnologias digitais podem ajudar as empresas a se adaptarem rapidamente às mudanças nas condições ambientais (GÜNTHER *et al.*, 2017) HUANG *et al.*, 2017) contribuindo para a organização ter mais agilidade, definida como "a capacidade de uma empresa de detectar oportunidades de inovação e aproveitar essas oportunidades competitivas de mercado reunindo ativos, conhecimentos e relacionamentos necessários com rapidez e surpresa" (SAMBAMURTHY; BHARADWAJ; GROVER, 2003). A literatura também relata a capacidade das empresas de usar tecnologias digitais para obter ambidestria - também conhecida como bimodalidade na literatura dos profissionais (HAFFKE; KALGOVAS; BENLIAN, 2017) e combinar com êxito a *exploration* da inovação digital com a *exploitation* dos recursos existentes. (LI *et al.*, 2017).

A Transformação Digital influencia a Estrutura Organizacional e a Cultura Organizacional. A disrupção provocada pela Transformação Digital também exige que a cultura da organização focal mude. (HARTL; HESS, 2017). Um tema comum entre vários estudos aponta para a necessidade de as empresas cultivarem uma vontade de correr riscos e experimentar (FEHÉR; VARGA, 2017) com tecnologias digitais em pequena escala antes de escalar esses experimentos bem-sucedidos para o restante da organização. (DREMEL *et al.*, 2017). Ao fazer isso, as empresas podem promover o aprendizado através de pequenas mudanças incrementais e iterativas, mantendo

sua capacidade de se adaptar a longo prazo e utilizando planejamentos baseados nos resultados de tais experimentos, bem como em mudanças contínuas em seu ambiente. (JÖHNK *et al.*, 2017).

No contexto da Transformação Digital, os líderes organizacionais devem trabalhar para garantir que suas organizações desenvolvam uma mentalidade digital enquanto são capazes de responder às disrupções associadas ao uso de tecnologias digitais. Para esse fim, a literatura destaca a criação de novos papéis de liderança. (HORLACHER *et al.*, 2016). Por exemplo, a criação de uma posição de diretor digital (CDO) indica a natureza estratégica da Transformação Digital para toda a organização.

Existem várias barreiras para se adaptar à Transformação Digital, além das funções e habilidades dos funcionários, que em alguns casos, sofre uma grande transformação, a inércia da empresa é relevante quando os recursos e capacidades existentes pode atuar como barreiras à ruptura, destacando a relevância da dependência do caminho como uma força restritiva da inovação por meio de tecnologias digitais. (WENZEL *et al.*, 2015).

As empresas estabelecidas estão profundamente enraizadas nas relações existentes com clientes e fornecedores, têm uma produção bem estabelecida e processos altamente otimizados, mas geralmente rígidos (ANDRIOLE, 2017) e dependem de recursos que não podem ser reconfigurados. (KOHLLI; JOHNSON, 2011).

A questão não é que a alta gerência da organização não considere a transformação digital como potencialmente benéfica para a organização. Em vez disso, os componentes estruturais da organização, ambos tangíveis (por exemplo, meios de produção) e intangíveis (por exemplo, cultura organizacional), são tão incorporados às práticas cotidianas que sufocam o poder inovador e disruptivo das tecnologias digitais.

Outra barreira à Transformação Digital é a resistência que os funcionários podem demonstrar quando tecnologias disruptivas são introduzidas a organização. (FITZGERALD, 2014; SINGH; HESS, 2017). A questão de resistência levanta questões importantes com relação às maneiras e ao ritmo em que as tecnologias são introduzidas em uma organização e destaca-se a “fadiga da inovação” (FITZGERALD, 2014) como uma das causas da resistência.

Essa estrutura indutiva destaca a natureza da Transformação Digital como um processo em que as tecnologias digitais criam um impulso para organizações a implementar respostas para obter ou manter sua vantagem competitiva. Questões-chaves relacionadas à eficácia dessas respostas é a capacidade das empresas de detectar disrupções, capturá-las (por exemplo, por meio de respostas estratégicas) e reconfigurar elementos de seu modelo de negócios.

A perspectiva das Capacidades Dinâmicas contribui para explicar como as empresas constroem e sustentam a vantagem competitiva (TEECE, 2007). A capacidade dinâmica amplia a visão baseada em recursos da empresa (RBV) e foca na capacidade das empresas de alterar propositadamente sua base de recursos para aumentar seu grau de adequação ao ambiente e garantir sua sobrevivência. Existe um ajuste interessante entre as Capacidades Dinâmicas como base conceitual e a Transformação Digital como um fenômeno de interesse.

A literatura destaca a natureza da Transformação Digital como fonte de mudanças e interrupções contínuas no ambiente competitivo de uma empresa. A capacidade das empresas de projetar mecanismos que permitem uma adaptação contínua e repetível, apesar de mudanças tão rápidas, são, portanto, uma questão importante. As contribuições das Capacidades Dinâmicas foram consideradas mais úteis em contextos repletos de turbulência ambiental ou hipercompetição como as capacidades não podem explicar, sozinhas, como as empresas constroem e sustentam vantagens competitivas. (TEECE, 2014b). A indústria bancária é uma indústria com hipercompetição e se enquadra nesse contexto.

No contexto da Transformação Digital, argumenta-se que a Capacidade Integrativa externa é essencial porque as redes de valor nas quais as empresas confiam para criar e capturar valor são cada vez maiores e complexas. Por exemplo, as empresas têm pouca escolha a não ser depender de várias partes para participar de plataformas e ecossistemas, sejam eles líderes (TAN *et al.*, 2015), complementadores (GHAZAWNEH; HENFRIDSSON, 2013) ou clientes (LI *et al.*, 2017). A integração de tecnologias digitais fornecidas por várias partes é uma peça crucial do quebra-cabeça que permite uma empresa participar com sucesso de uma plataforma ou ecossistema digital. A maioria dos estudos sobre Transformação Digital reconhece a necessidade de as empresas se envolverem com outras partes para gerar inovação digital por exemplo, (HANSEN; SIA, 2015; NEHME *et al.*, 2015).

Observa-se uma relação entre orientação para o mercado e capacidades adaptativas de marketing em um contexto de transformação digital, principalmente na indústria financeira que está passando por um processo disruptivo. Por isso identificar como se dá o processo de transformação das capacidades adaptativas de marketing, as barreiras e as oportunidades que se empõem nesse contexto da indústria financeira é o que o estudo pretende.

Em síntese, as dimensões que serão utilizadas como base neste estudo estão descritas no quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões base do estudo de caso.

DIMENSÕES	CONCEITO
CAPACIDADES ADAPTATIVAS DE MARKETING	George S. Day, 2011
Aprendizado vigilante do mercado	É a capacidade que permite às empresas identificarem oportunidades no mercado mais cedo que os concorrentes e ter um comportamento proativo e não reativo. É a capacidade que aprimora informações aprofundadas do mercado com um sistema de aviso prévio para antecipar mudanças no mercado e necessidades não atendidas.
Experimentação adaptativa no mercado	É a capacidade de investir em pequenas experiências que podem gerar novas ideias e um compartilhamento dessas ideias por toda a organização. Primeiro é importante nutrir uma mentalidade experimental, segundo é necessário codificar e compartilhar os insights por toda a organização e terceiro, no espírito de aumentar a variedade de abordagens, sistemicamente explorar uma variedade maior de empresas pares, precursores e parceiros de rede para aprender com sua experiência.
Marketing aberto	É a capacidade da empresa de estabelecer relações com terceiros no sentido de cooperação, inovação para gerar novas ideias e atender as demandas do mercado. Essa capacidade fornece acesso a um conjunto mais profundo de recursos e conjuntos de habilidades especializadas do que um modelo fechado.

Fonte: Day (2011)

3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar o método de pesquisa que foi definido para a realização do estudo e para atendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos. Na primeira seção, está o delineamento da pesquisa, onde destaca-se o propósito, natureza e método de pesquisa. Na segunda seção, a unidade de análise e os participantes são identificados, bem como os critérios de escolha, concluindo-se com as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa e possui natureza exploratória e descritiva, pois descreve-se uma situação atual com relação as capacidades adaptativas de marketing do BANCO, mas também de natureza exploratória. A pesquisa exploratória tem o principal objetivo de oferecer discernimento e compreensão da realidade. (MALHOTRA, 2019).

A pesquisa qualitativa foi o paradigma escolhido para o desenvolvimento deste estudo, a qual se justifica por proporcionar melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas ideias já concebidas sobre os resultados desta investigação. A pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentar-se uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. (MALHOTRA, 2019).

O método mais adequado para responder aos objetivos da pesquisa é o Estudo de Caso, pois segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

O estudo de caso único teve como campo de pesquisa um BANCO, que está entre os cinco maiores bancos do país, presente em todo o território brasileiro e no

exterior e que atua em diversos mercados, tais como Varejo, Atacado Corporate, Atacado Large Corporate, Setor Público e Private.

A Unidade de Análise foi a Área Estratégica do BANCO com foco no Mercado de Varejo, pois o setor financeiro por muitos anos permaneceu com um ambiente estável em termos de concorrentes nesse mercado, exigências dos consumidores e barreiras de entrada, mas esse cenário mudou e é importante para uma empresa tradicional, identificar as suas capacidades e como está se dando o processo de transformação da empresa para competir com novos entrantes e atender às novas exigências e demandas do mercado.

Optou-se pela área estratégica do BANCO e não, a área operacional de agências bancárias, pois, apesar da participação das gerências de nível médio, é nas Diretorias que as ações são delineadas e definidas para operacionalização pelas agências. Nas Diretorias são realizados estudos do mercado e Diretores e Executivos da empresa estão vivenciando o dia a dia e definindo as estratégias.

Esse processo de transformação das capacidades, no BANCO é complexo, pois envolve vários setores e poderá auxiliar outras empresas do setor bancário, a identificar como se dá o processo de transformação das capacidades adaptativas de marketing no cenário de transformação digital. É um caso revelador em uma indústria que está sofrendo grandes transformações.

Definiu-se os sujeitos da pesquisa, com base nas suas experiências e posição atual de executivos em nível de Diretoria no BANCO. Com base nos critérios previamente descritos, o número de participantes foi de 13 entrevistados, sendo 12 executivos da empresa e 01 especialista do mercado financeiro. A descrição dos sujeitos da pesquisa está no quadro 2, onde se observa os perfis estratégicos dos entrevistados, tanto em relação ao tempo de função, quanto em relação às experiências na própria empresa.

Quadro 2 - Descrição dos sujeitos da pesquisa.

ÁREA DE ATUAÇÃO NO BANCO	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
Entrevistado 1 (E1) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Estratégia Corporativa	Funcionário do BANCO há 21 anos e há 5 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria.
Entrevistado 2 (E2) - Especialista do mercado	Especialista com mais de 30 anos de atuação na tecnologia da informação aplicada ao Varejo, Manufatura e E-commerce.

Entrevista 3 (E3) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	Funcionário do BANCO há 35 anos, atuou em cargos de gerência em Unidades Táticas e Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria e possui dois MBAs na área de gestão.
Entrevistado 4 (E4) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	Funcionário do BANCO há 20 anos e há 5 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria, além de possuir um MBA.
Entrevistado 5 (E5) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Negócios de Varejo	Funcionário do BANCO há 37 anos e há 7 anos atua em cargos de gerência em Unidades Táticas e Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria, além de possuir um MBA.
Entrevistado 6 (E6) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Negócios de Varejo	Funcionário do BANCO há 20 anos e há 5 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria.
Entrevistado 7 (E7) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Estratégia Corporativa	Funcionário do BANCO há 20 anos e há 12 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria e possui MBA.
Entrevistado 8 (E8) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Estratégia Corporativa	Funcionário do BANCO há 35 anos e há 10 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria e possui MBA.
Entrevistado 9 (E9) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	Funcionário do BANCO há 12 anos, e há 4 anos atua em cargos de gerência e já passou por 3 Unidades Estratégicas e possui MBA.
Entrevistado 10 (E10) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Negócios de Varejo	Funcionário do BANCO há 21 anos e há 3 anos atua em cargos executivos em Unidades Táticas e Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria.
Entrevista 11 (E11) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Negócios de Varejo	Funcionário do BANCO há 35 anos e há 5 anos atua em cargos executivos em Unidades Táticas e Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria.
Entrevistado 12 (E12) – Executivo em nível de Diretoria da Área de Negócios de Varejo	Funcionário do BANCO há 21 anos e há 4 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria, além de possuir um MBA.
Entrevistado 13 (E13) Executivo em nível de Diretoria da Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	Funcionário do BANCO há 9 anos e há 2 anos atua em cargos de gerência em Unidades Estratégicas e atualmente exerce um cargo de executivo em nível de Diretoria, além de possuir um MBA

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Banco.

O conjunto de participantes foi escolhido, pois a transformação das capacidades adaptativas de marketing não envolve somente o departamento de marketing da empresa, pois é com a organização das diversas ações e recursos dessas diretorias que o BANCO atinge o seu mercado alvo e apresenta a sua proposta

de valor ao cliente e demonstra o quanto está orientado ou não para o mercado. A definição do número de participantes também se justificou por critério de saturação empírica e redundância.

Além das entrevistas semiestruturadas, cujo o roteiro está no Apêndice A, o estudo de caso, segundo Yin (2015), deve considerar diversas fontes, como por exemplo pesquisa documental, diário e protocolo de observações e relatórios descritivos. As múltiplas fontes de evidências, com diferentes instrumentos e fontes possibilitaram o cruzamento e triangulação das informações, por isso foram analisadas outras fontes de informações para estabelecer conexão com as entrevistas.

A seguir serão apresentados os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados para realização desta pesquisa.

3.3 Técnica/Procedimentos de coleta de dados

Para identificar a situação atual do processo de transformação das Capacidades Adaptativas de Marketing no BANCO e entender como se dá esse processo para atuação em um cenário de transformação digital, verificou-se a necessidade de entrevistar especialistas na gestão nas mais diversas Diretorias do BANCO, já descritas no quadro 2. Desta forma, optou-se por realizar entrevistas pessoais em profundidade, adotando para tal roteiro semiestruturado que está no apêndice A, em função de proporcionar maior autonomia ao entrevistado na apresentação das informações, bem como, ao pesquisador, a possibilidade de ajustar o roteiro da entrevista conforme a realização desta.

Segundo Malhotra (2019), as entrevistas em profundidade constituem uma forma não estruturada e direta de obter informações. Nessas entrevistas os entrevistados revelam motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

As entrevistas foram realizadas de 22/07/2020 até 01/12/2020 e foram registradas por meio de anotações pelo pesquisador, sendo complementadas e revisadas na sequência das entrevistas, bem como gravadas e transcritas para análise de conteúdo. O quadro 3 apresenta a data e o tempo de duração das entrevistas realizadas via aplicativo Microsoft Teams, em função da pandemia do

Covid-19 e da impossibilidade de ser realizada de forma presencial. Também foi realizada uma segmentação dos entrevistados em 3 áreas (Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, Área de Estratégia Corporativa e Área de Negócios de Varejo), para evitar a identificação do entrevistado/a.

Quadro 3 - Detalhes das entrevistas.

ENTREVISTADO/ÁREA	DATA	TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Entrevistado 1 (E1)/ Estratégia Corporativa	30/10/2020	29 minutos
Entrevistado 2 (E2)/ Externo ao Banco	01/12/2020	39 minutos
Entrevistado 3 (E3)/ Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	28/10/2020	38 minutos
Entrevistado 4 (E4)/ Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	16/09/2020	58 minutos
Entrevistado 5 (E5)/ Negócios de Varejo	05/08/2020	46 minutos
Entrevistado 6 (E6)/ Negócios de Varejo	07/11/2020	1 hora, 11 minutos
Entrevistado 7 (E7)/ Estratégia Corporativa	03/09/2020	49 minutos
Entrevistado 8 (E8)/ Estratégia Corporativa	03/09/2020	26 minutos
Entrevistado 9 (E9)/ Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	22/07/2020	59 minutos
Entrevistado 10 (E10)/ Negócios de Varejo	19/09/2020	43 minutos
Entrevistado 11 (E11)/ Negócios de Varejo	03/09/2020	23 minutos
Entrevistado 12 (E12)/ Negócios de Varejo	08/10/2020	44 minutos
Entrevistado 13 (E13)/ Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia	26/11/2020	30 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das entrevistas, foram pesquisadas fontes documentais internas e externas, como procedimentos realizados pela empresa e matérias de 6 anos (2015-2020) da agência de notícias interna da empresa, as quais auxiliaram no entendimento dos processos e práticas modificadas pelo BANCO, pois pôde-se identificar movimentos realizados pela empresa que complementam as evidências das entrevistas de forma interdependente. A pesquisa dos dados secundários foi realizada ao longo do segundo semestre de 2020. O processo de coleta envolveu uma pesquisa detalhada por temas relacionados a Transformação Digital, Estratégia, Clientes, Mercado e Modelo de Relacionamento e foram selecionadas mais de 100 matérias da agência de notícias interna do Banco e 25 foram citadas ao longo do trabalho. Nesse canal de comunicação, o BANCO compartilha com todos os funcionários, as evoluções que a empresa está realizando e essas evidências da pesquisa de dados internos e externos foram importantes para poder realizar triangulações com evidências das entrevistas e identificar a evolução do BANCO no processo de transformação de suas capacidades adaptativas de marketing.

Estas informações contribuiram na elaboração de pautas para as entrevistas. De acordo com Gil (2010), através da consulta de documentos, torna-se possível maior compreensão quanto ao fenômeno pesquisado e segundo Malhotra (2019), os dados secundários ajudam a identificar o problema, a definir melhor o problema, a desenvolver uma abordagem ao problema, a formular uma concepção de pesquisa adequada, a responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses e a interpretar os dados primários com mais critério.

A seguir será apresentada a técnica de análise dos dados.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A técnica de análise dos dados que foi utilizada, foi a análise de conteúdo para as informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas com os executivos do BANCO, profissional externo e para os dados secundários coletados pelo pesquisador. Segundo Gil (2002) a análise de conteúdo é a técnica de análise de dados que busca descrever o conteúdo capturado por meio da coleta de dados e estabelece relações por meio dos resultados obtidos com os já conhecidos, provenientes de teorias.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), no campo da produção científica de Administração, há crescente interesse pela análise de conteúdo como técnica de análise de dados que, nos últimos anos, vem tendo destaque entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade, ainda segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas.

As categorias de análise de conteúdo levaram em consideração o conceito das três capacidades adaptativas de marketing, trazidas por Day (2011), e o conceito foi decomposto em três perspectivas para cada uma delas para conduzir a análise dos dados. A estrutura de análise foi a seguinte:

APRENDIZADO VIGILANTE DO MERCADO

- Aprimorar informações aprofundadas do mercado
- Desenvolver um sistema de aviso prévio

- Antecipar mudanças no mercado

EXPERIMENTAÇÃO ADAPTATIVA NO MERCADO

- Investir em pequenos experimentos (midset experimental)
- Codificar e compartilhar ideias com toda a organização
- Explorar sistematicamente uma gama mais ampla de parceiros

MARKETING ABERTO

- Estabelecer relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar
- Gerar novas ideias e insights para atender demandas do mercado
- Acessar um conjunto de recursos/habilidades mais profundo

A partir dessas perspectivas de cada uma das capacidades adaptativas de marketing, pode-se identificar as ações da empresa, barreiras e oportunidades para desenvolver cada um dos elementos da estrutura de análise, conforme sintetizado no quadro 4.

Quadro 4 - Categorias para utilização na análise de conteúdo.

CAPACIDADES ADAPTATIVAS DE MARKETING
APRENDIZADO VIGILANTE DO MERCADO
Ações da empresa – Como desenvolve a capacidade em cada perspectiva?
Barreiras
Oportunidades para desenvolver
EXPERIMENTAÇÃO ADAPTATIVA NO MERCADO
Ações da empresa – Como desenvolve a capacidade em cada perspectiva?
Barreiras
Oportunidades para desenvolver
MARKETING ABERTO
Ações da empresa – Como desenvolve a capacidade em cada perspectiva?
Barreiras
Oportunidades para desenvolver

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo apresenta-se a análise dos resultados, com base nas evidências das entrevistas e da pesquisa de dados secundários com relação aos aspectos relacionados com o processo de transformação das capacidades adaptativas de marketing: Aprendizado Vigilante do Mercado, Experimentação Adaptativa no Mercado e Marketing Aberto do BANCO.

Ao longo da análise foram identificadas evidências relacionadas com cada uma das capacidades adaptativas de marketing, as ações que a empresa adotou, no sentido de diminuir o *gap* existente entre as ações de marketing e a rápida mudança na competição no sistema financeiro brasileiro em um cenário de transformação digital, bem como as barreiras e as oportunidades para melhor desenvolver cada uma das capacidades.

4.1 Aprendizado Vigilante do Mercado

O Aprendizado Vigilante do Mercado é a capacidade que permite às empresas identificarem oportunidades no mercado mais cedo que os concorrentes e ter um comportamento proativo e não reativo. É a capacidade que aprimora informações aprofundadas do mercado com um sistema de aviso prévio para antecipar mudanças no mercado e necessidades não atendidas. (DAY, 2011).

Detectar ameaças e oportunidades emergentes é fundamental para a capacidade de uma empresa para se adaptar a mercados voláteis, incerteza tecnológica e concorrentes imprevisíveis. (DAY; SCHOEMAKER, 2016), que é o cenário em que o BANCO está inserido atualmente.

O BANCO está em um mercado muito competitivo, que antes era formado por *players* muito semelhantes, em termos de tamanho e agilidade e hoje, esse mercado, está sofrendo uma transformação disruptiva, conforme o último Radar Fintechlab¹, que revelou que o volume de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil, saltou de 604 empresas em junho de 2019 para 771 no início de agosto de 2020.

¹FintechLab é um hub para conexão e fomento do ecossistema de *fintechs* nacional. Acesso pelo endereço <https://fintechlab.com.br>

Observa-se que o BANCO monitora as ameaças, segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“O contexto hoje é esse, de abertura do Sistema Financeiro Nacional, com arranjos e instituições de pagamentos, fintechs, open banking, Pix e interoperabilidade de TAA, temos bastante receitas ameaçadas pelas fintechs, o número de fintechs só aumenta, temos impactos de redução da margem, maior concorrência direta, perda de relevância, novos entrantes não financeiros e perda de tarifas.” (E4)

Essa percepção das tendências do mercado, não é um fato recente na história do BANCO, conforme o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Por mais que nós sejamos uma empresa gigante, é importante reconhecer os passos que o BANCO deu ao longo dos últimos anos em termos de inovação tecnológica, base única de clientes, terminais de autoatendimento, produtos inovadores e isso diz respeito a nossa capacidade realmente de ter essa percepção do mercado, percepção do comportamento do consumidor, percepção do que tem de novidade por aí, então eu diria que essa é uma competência histórica e relevante no desenvolvimento do BANCO.” (E7)

O BANCO valoriza, compreende e sabe que precisa aprender para evoluir constantemente e já vinha mapeando esse novo cenário do Sistema Financeiro, que traz ameaças para os bancos tradicionais. Mas, a capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado é mais desenvolvida nas empresas quando a empresa aprimora informações do mercado, para desenvolver um aviso prévio dessas mudanças e antecipar mudanças no mercado mais cedo que os concorrentes.

O monitoramento do mercado, monitoramento do comportamento do consumidor e de tendências, que o BANCO realiza, se conecta com as ações estratégicas da empresa, conforme relata o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa:

“O primeiro ponto para entender o comportamento, para saber qual o melhor posicionamento em termos de oferta de produtos e serviços nós utilizamos esse conjunto de informações, inclusive das redes sociais e isso alimenta a nossa estratégia a partir do momento que dá mais clareza de qual é o cenário em que estamos inseridos.” (E7)

Essa visão também é destacada pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo, onde o BANCO utiliza de informações para gerar aprendizado e realizar ações para adaptação das estratégias da empresa:

“A gente olhou todo o Radar Fintech, analisou cada uma dessas empresas, todas, para ver qual que tinha alguma sinergia com o nosso negócio, associado ao nosso público. Algumas dessas fintechs aqui tem algum produto que faria sentido? A gente trouxe para entender e prospectou.” (E6)

Segundo Day (2011), o comportamento da empresa deve mudar de uma abordagem reativa para uma abordagem de percepção e resposta. Isso significa que as decisões são orientadas por solicitações e comportamentos atuais dos clientes e sinais sobre suas necessidades de mudança.

O BANCO utiliza de informações de mercado para desenhar cenários, inclusive mapeando tendências para subsidiar as decisões estratégicas, de acordo com o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Utilizamos também informações da rede social, na verdade, para desenhar os nossos cenários da indústria financeira, cenários do consumidor, a gente se utiliza de todos os instrumentos disponíveis, assim, publicações nacionais e internacionais, artigos jornalísticos e também rede social, por exemplo uma das nossas megatendências declaradas na nossa estratégia é do empoderamento do consumidor.” (E7)

Uma tendência que era a mudança no perfil do consumidor, propiciou uma adaptação de toda a Rede de Agências na forma de segmentação dos clientes e interação com os mesmos, com base no aprimoramento de informações aprofundadas

do mercado. A aceleração nas mudanças do ambiente e na empresa ocorreram a partir de 2015, conforme matéria da agência de notícias interna do BANCO na época.

O primeiro avanço, em função das tendências de mercado observadas pela empresa, acontece em fevereiro de 2015, quando foi lançada a Estratégia de Varejo em Joinville (SC)² e o lançamento do piloto corporativo que foi testado na época, para atendimento, relacionamento e realização de negócios com clientes atendidos pela Rede Varejo. O teste corporativo marcou o início de um processo de mudança e modernização dos modelos de atendimento adotados pelo BANCO para se relacionar com seus clientes no varejo bancário, com a adoção de inovações, como o uso de ferramentas de conveniência digital, com soluções como vídeo chamadas, chat on-line, troca eletrônica de documentos e gravações telefônicas de vendas ou adesões, entre outros.

Todo o planejamento do teste corporativo foi realizado com a participação de representantes da rede de agências, que trouxeram sua experiência de atendimento capturadas no mercado e sugestões para a modernização do modelo de relacionamento com base na experiência do cliente. A expectativa na época era que as novidades contribuíssem para melhorar a organização do atendimento, ampliar a satisfação de clientes e funcionários, além de gerar mais negócios e resultados para a empresa. Na medida em que os testes em Joinville fossem evoluindo, as soluções testadas e validadas passariam por planejamento de expansão gradual para outras praças.

Essa visão positiva da orientação para o mercado permitiu que os funcionários das agências envolvidas no piloto pudessem contribuir para as melhorias e para o sucesso na implementação, pois segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), é fundamental que os funcionários da empresa participem do processo de transformação e as capacidades de uma empresa se desenvolvem quando indivíduos e grupos dentro da organização aplicam seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar recursos disponíveis de maneiras que contribuam para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Mas, uma preocupação apresentada em algumas entrevistas foi com relação a ausência de um canal de comunicação com os funcionários das agências para identificar oportunidades e tendências de mercado, isso a empresa não possui de

² Matéria da Agência de notícias interna do Banco de Varejo (26/02/2015)

forma estruturada, utilizando somente em alguns projetos e não no dia a dia da operação de forma estruturada, se tornando uma barreira de comunicação, conforme trechos das entrevistas que relatam as barreiras existentes.

Conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Mas eu acho que são passos que a gente tem que dar mais consistentes nessa direção, de formar o time para desmistificar, para simplificar a atuação, para que a gente possa ouvi-los mais.” (E11)

Conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Como a gente pode criar um canal ou como que a nossa rede pode ser o agente apontador dessas mudanças, sabe? Isso não tem, quando você fala como que a força de vendas está voltada para o mercado? Eu vou fazer a pergunta inversa, se você tiver uma sacada fantástica para quem você vai passar essa ideia? Hoje eu não tenho uma ótica de receber insights de mercado da minha força de vendas, os insights vêm de cima e são entregues embaixo para a gente atacar.” (E12)

Analisando que no caso do teste piloto corporativo dos novos escritórios de negócios, teve uma participação de representantes da rede de agências e o resultado foi satisfatório, observa-se uma oportunidade de desenvolver internamente um sistema de aprendizado constante com base nas informações do mercado para desenvolver um sistema de aviso prévio e antecipar mudanças e atender necessidades dos clientes ainda não atendidas.

Essa oportunidade também é destacada pelos entrevistados de Áreas de Negócios de Varejo,

“Como eles estão em sintonia com os clientes, conseqüentemente com o mercado, eu acho que a gente poderia aproximar mais essas soluções que eles enxergam, quer sejam da concorrência ou até das necessidades dos clientes para a gente tentar traduzir isso.” (E11)

“Temos o direcionamento tático de cima para baixo, mas o grande desafio é que eu não tenho o bidirecional, se você tem um funcionário de 23 anos com um negócio que vai revolucionar o sistema financeiro do Brasil, eu não tenho esse insight.” (E12)

O monitoramento do mercado é importante, mas observa-se que o BANCO pode evoluir no sentido de ir além do monitoramento do mercado, de aprimorar ainda mais o Aprendizado Vigilante do Mercado, com o aprimoramento de informações aprofundadas do mercado identificadas pela sua rede de agências de forma constante, para gerar aprendizado e para poder concorrer nesse novo cenário de transformação digital, que muda rapidamente.

O BANCO até possui alguns programas de engajamento, mas as fontes de informações de mercado vêm das Diretorias, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Tem algumas outras formas que a gente utiliza para essa abertura, por exemplo como programas Hackaton, para tentar buscar ideias lá da ponta, mas em geral não são pessoas que estão no dia a dia fazendo esse sensoriamento, do que está acontecendo de novo no mercado.” (E12)

Mas ainda foi observado nas entrevistas que a força de vendas do BANCO poderia ter uma visão mais orientada para o mercado no sentido de buscar oportunidades e tendências do mercado, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Ainda não da forma que a gente precisa, talvez até um pouco longe da forma que a gente precisa, não estamos orientados para o mercado na Pessoa Física. Evoluímos, mas estamos longe da forma que precisa.” (E10)

A capacitação em soft skills é dada como uma alternativa para capacitar os funcionários na identificação de oportunidades, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A gente teria que reforçar as chamadas soft skills. Investimento em soft skills para enfrentar a transformação digital, para fazer o que o robô não faz.” (E10)

Segundo Day (2011), as decisões da empresa são conduzidas pelas solicitações do cliente atual, comportamento e sinais sobre as mudanças nas suas necessidades. A força de vendas, a rede agências que está em contato direto com o cliente pode, na medida que for treinada para isso, contribuir para o objetivo de redesenhar a estratégia de marketing com base nas percepções do mercado.

Nesse novo cenário, além das hard skills (habilidades técnicas), as soft skills (habilidades comportamentais) são cada vez mais valorizadas. Saber se comunicar com eficiência, ter capacidade de liderança, empatia, entre outras qualidades, pode ser mais importante que realizar determinadas tarefas específicas, por isso o BANCO desenvolveu a Jornada Conexão Humana, ação de capacitação que foi lançada em 2020 e que busca apoiar o desenvolvimento de competências necessárias para proporcionar a melhor experiência aos clientes do BANCO, demonstrando que a transformação digital não envolvia somente tecnologia, mas principalmente pessoas, estilo de liderança e alterações de processos que permitiam a empresa atender esse novo mercado com o objetivo de aprimorar informações aprofundadas do mercado.

Algumas barreiras são identificadas nesse processo de aprendizado vigilante do mercado com a participação da força de vendas, primeiramente a necessidade de treinamento para identificação de oportunidades, em soft skills, conforme demonstrado nas entrevistas, segundo um canal de comunicação formal e bem estabelecido entre as áreas operacionais (Agências) e áreas estratégicas (Diretorias) para capturar oportunidades e tendências observadas pela força de vendas e aprender com o mercado e por último a barreira pelo fato da empresa ter a necessidade de um foco maior em resultados de curto prazo, que estão nas métricas da organização, conforme relato do entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“O BANCO, desde lá de cima, a gente ainda tem uma visão de muito curto prazo, a gente tem uma visão de muito curto prazo.” (E10)

Essa visão também é destacada pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Tem conflito de agência porque, imagina, eu sou responsável hoje por tocar o BANCO, ok, vou ser medido por resultado trimestral, no máximo em uma gestão de dois anos, ninguém tá preocupado se em 10 anos, se eu desenvolvi um produto ou serviço inovador, porque daqui 10 anos eu não vou ser mais o CEO do BANCO, entendeu? Eu tenho pouco incentivo pra um projeto de longo prazo.” (E9)

Segundo Day (2011), as organizações vigilantes distinguem-se das demais, por exemplo, por uma característica de revelar os insights e superar os filtros organizacionais, pois quando uma organização é surpreendida por um evento ou atrasada para compreender um novo padrão no comportamento do consumidor, geralmente havia alguém na organização ou na rede estendida de parceiros que estavam conectados no futuro e tinham percebido a ameaça ou oportunidade, ainda segundo o autor, no entanto, os tomadores de decisão não sabem que sabiam e não sabiam que precisavam conhecer, por isso é importante ter um canal de comunicação fluido e ágil para detectar mudanças no mercado.

Observa-se, em um trecho da entrevista, que o BANCO está bem alinhado com os seus concorrentes, conforme o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa:

“O BANCO tá bem alinhado, todos, pelo menos os grandes bancos de varejo. Até no nível de desenvolvimento tecnológico, nosso app é um dos melhores, a gente não está muito atrás não, a gente está bem alinhado.” (E8)

Reforçado pelo entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Em termos de agilidade, nós estaríamos hoje em um nível muito semelhante à dos nossos principais concorrentes, inclusive dos concorrentes menos tradicionais, fintechs, bancos digitais, nós temos a capacidade de identificar as tendências, as macro- tendências do ambiente, o comportamento do consumidor, de analisar essas tendências.” (E7)

Segundo os entrevistados, o BANCO está no mesmo nível da concorrência, mas para se diferenciar nesse mercado, O BANCO não poderia fazer o mesmo que os demais fazem, não pode simplesmente seguir o mercado, precisa agir de forma mais protagonista e autônoma seguindo a sua estratégia, por isso o aprimoramento de informações aprofundadas do mercado é importante para antecipar mudanças e atender necessidade não atendidas para desenvolver um nível mais elevado de Aprendizado Vigilante do Mercado e ser pioneiro no mercado.

Segundo Day (2011), os mesmos avanços tecnológicos que geram uma quantidade de dados que impede a compreensão, permitem o compartilhamento de ideias que podem ser usadas para fortalecer a capacidade de aprendizado do mercado e observa-se em algumas ações do BANCO, esse aprimoramento com base em informações do mercado.

As informações capturadas do mercado e do comportamento interno do consumidor são compartilhadas entre as áreas e utilizadas pelas áreas de clientes e de produtos da empresa, bem como pelas áreas que definem as estratégias e demonstra como o BANCO está se organizando para o desenvolvimento da capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado.

Segue trecho da entrevista do entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Coletamos informações pegando o apoio de toda a estrutura, então você tem relatórios, você acessa, tem empresas especializadas em cada setor, isso vale para a Pessoa Jurídica, isso vale para os produtos de Pessoa Física, toda hora quem está envolvido em criação de produto e desenvolvimento de produto, já tem que estar ligado em todas as mudanças, tecnologias e comportamento do cliente.” (E3)

Reforçado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, inclusive destacado que está ocorrendo um avanço no processo de compartilhamento de informações entre as áreas, conforme trechos da entrevista:

“Historicamente era nas Diretorias de Negócios e pouco compartilhado, isso é historicamente. Desde o ano passado a nossa área, de outubro do ano

passado, vem implementando uma estratégia de Data Lake, de Lake central dos dados e analytics do BANCO e aí a estratégia é de compartilhamento de dados.” (E13)

“Já foi um ganho ao longo desse ano, que alterou os critérios de acesso dos dados do Data Lake para que isso fique mais corporativo e reutilizável, pois a tradição do BANCO é de cada área ter o seu data set, de correr atrás do seu e não ter muito compartilhamento.” (E13)

O compartilhamento de informações é realizado entre as Diretorias, como é destacado nos seguintes trechos das entrevistas:

Segundo o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A captura de informações é feita pela Diretoria X e pelas diversas áreas de produtos e clientes da empresa. Não tem barreira de compartilhamento interno de informações entre as áreas e é coordenada pela Diretoria X, respeitando o nível de governança da empresa.” (E5)

Segundo o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Na primeira etapa isso é feito dentro da Diretoria X, para poder montar esse cenário do comportamento e da própria indústria financeira, mas a gente tem várias Unidades do BANCO que se utilizam dessas informações para a etapa de execução e para o refinamento para as estratégias específicas. A nossa Unidade Y utiliza fortemente essas informações, o setor Z utiliza fortemente e a nossa Diretoria N também utiliza para entender melhor o comportamento do consumidor no ambiente digital e saber qual é a melhor forma de ofertar produtos e serviços e capturar novos clientes.” (E7)

Segundo o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa, essas informações compartilhadas influenciam a precificação das linhas de crédito do BANCO,

“As áreas de clientes e as áreas de produtos pegam esses feedbacks de preços constantemente das Superintendências, das agências e tal e eles conseguem identificar, o Banco X tá fazendo 0,85% a.m. no convênio A, chega nesse nível de especificidade.” (E8)

Em uma grande organização, como é o caso do BANCO, o processo de comunicação fica dificultado, naturalmente, por conta do tamanho da empresa e por ter ainda vários silos ou áreas específicas, mas a habilidade das Diretorias se mostra presente em alguns depoimentos para capturar e compartilhar informações de mercado importantes para a execução da estratégia de marketing.

O Aprendizado Vigilante do Mercado não é totalmente realizado até que os resultados sejam interpretados com precisão e compartilhado adequadamente em toda a organização. (DAY, 2011). Esse compartilhamento é observado no BANCO, o que permite às diversas áreas implementar suas estratégias.

Apesar do porte do BANCO, há processos de compartilhamento de informações e o uso das informações existentes para ações táticas e estratégicas. Essas informações do mercado também fazem com que o BANCO adapte o seu mix de marketing, como por exemplo o preço e comunicação, inclusive, esse processo pode ser aprimorado com a utilização de sistemas de inteligência e análise de dados, de acordo com o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“A gente procura buscar informações de fora e aí a gente se vale muito das áreas gestoras de produtos e de clientes, a gente precisa dessa informação vinda deles, tem o próprio Banco Central que faz o monitoramento de taxa de concorrência, enfim, é algo que talvez com sistemas de inteligência e análise de dados a gente pudesse aprimorar essa captura, algo mais estruturado e mais amplo, mas buscamos informações da concorrência para definição dos preços.” (E8)

Segundo Moorman e Day (2016), o compartilhamento entre as diversas áreas também denota comportamentos individuais e organizacionais adequados para implementação da estratégia de marketing, observa-se que apesar da estrutura do BANCO, existe um compartilhamento de informações de mercado entre as áreas.

Mas, ainda foram destacadas três barreiras no compartilhamento de informações entre as áreas, destacadas pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Cultural, talvez seja o maior, a cultura de governança de dados na década de 80 e 90, chamada Data owner, você é o gestor do dado, como se o dado fosse seu mesmo, então você define critérios de acesso, você define critérios de consumo, você tem o silo de dados porque era assim em termos de arquitetura de dados.” (E13)

“Barreira tecnológica, então a gente tem um ambiente de arquitetura de dados que é extremamente resiliente, extremamente seguro, performático, só que ele não é mais funcional para a nova quantidade de dados, para a demanda, para a rapidez, então você tem uma migração de arquitetura de tecnologias, que é muito forte e toda a migração de arquitetura de tecnologias no BANCO é diferente porque ele precisa ser extremamente resiliente.” (E13)

“Barreira regulatória, em especial duas coisas, nuvem e principalmente LGPD, então a questão de segurança de dados hoje é absurdamente latente em todas as instituições.” (E13)

A utilização de informações externas de mercado é reforçada pelo entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa, conforme trecho da entrevista:

“O plano de comunicação é um processo que usa algumas informações, ele usa por exemplo de uma pesquisa da percepção da comunicação, que é feito por um instituto externo, ele usa de uma série de estudos e de análises das agências de publicidade que são contratadas, mas a construção do plano é interna.” (E1)

Cada vez mais o BANCO tem utilizado novas fontes de informações que permitem aprimorar informações aprofundadas do mercado, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Todas as fontes internas, aí variadas, são observadas, desde o tradicional cadastro, que está cada vez menos sendo utilizado, comportamento financeiro, comportamento de navegação em canais digitais, comportamento de uso de canais digitais, clusterização no sentido de agrupamento de perfis, cada vez mais o foco na inteligência é particularizar, não só classificar, mas em especial particularizar.” (E13)

Isso permite ao BANCO conhecer melhor os clientes e apresentar produtos e serviços que tenham valor, e esse processo é acelerado e facilitado pelas novas tecnologias já utilizadas pelo BANCO desde 2017, conforme dados da agência de notícias interna.

Por meio do chat com os clientes e de mídias sociais (Facebook Messenger e WhatsApp), o BANCO colhe e compreende as interações dos clientes identificando os diversos sentimentos expostos nas mensagens (elogio, informação, reclamação, negativa, neutro), focando especialmente no negativo e quais foram os produtos e serviços relacionados a estes sentimentos.

Para um diretor do BANCO em 2019, a “bola da vez” era o *Analytics*, que, em linhas gerais, é a utilização de dados, análises e raciocínio para seguir em um processo de tomada de decisão muito mais eficiente.

Segundo o diretor do BANCO,

“O tripé tecnológico formado pela inteligência artificial, dados e conhecimento permitirá ao Banco fornecer a melhor experiência aos mais de 60 milhões de clientes”.

Segundo Miller (2019), as empresas precisarão considerar todas as ferramentas digitais disponíveis, incluindo aquelas que estão surgindo, como é o caso da Inteligência Artificial, o *Analytics*. O Banco incentivava o desenvolvimento dos funcionários em IA e *Analytics*., por meio de um Portal interno e utilizava essas novas tecnologias para aprimorar informações aprofundadas do mercado, justamente para navegar e prosperar em uma era pós-digital, que segundo Miller (2019), as empresas precisarão olhar além das estruturas atuais de sua organização, para entender como

governos, parceiros de negócios, funcionários e indivíduos interagem com o mundo usando a tecnologia.

Além de capturar as informações do comportamento do consumidor é fundamental que sejam gerados informação e aprendizado para tomada de decisões estratégicas. No “case” Projeto Análise de Sentimento a informação gerada é repassada para as agências e os funcionários têm o conhecimento a respeito de como o cliente está se sentindo em relação às suas interações com o Banco, o que facilita o processo de comunicação e interação com o cliente no dia a dia. Essa importância do compartilhamento das informações entre as áreas e a sua aplicação prática para aprimorar informações do mercado e melhorar a experiência do cliente é reforçada pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Não adianta estar com a informação aqui e as áreas de produtos não estiverem com ela também e não é só na formação de um produto novo, por exemplo, CDC no whatsapp ou um produto novo de seguro é fazer uma revisão do que já tem, a revisão das jornadas dos produtos existentes para deixarem elas cada vez mais fluidas, então não é só fazer produto, entregar, fazer outro e entregar, tem todo um input, um contraponto que eu tenho que fazer com as áreas com relação a experiência.” (E4)

Para aprimorar informações aprofundadas do mercado, tendo em vista, a comunicação sendo realizada nos canais digitais, o BANCO focou no Marketing de Performance, com a criação de um projeto chamado “Mesa de Performance”. Esse projeto, começou no marketing como uma forma de usar melhor os recursos de Marketing, já que no Digital a empresa podia medir melhor o desempenho.

Destaca-se a importância desse projeto para identificar o comportamento do consumidor e ganhar em aprendizado de mercado com as informações coletadas, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Quando se fala do aprendizado constante com o mercado eu posso dizer para o marketing, talvez o aprendizado constante seja do comportamento do consumidor com relação a essa mudança de cultura, então assim, os últimos

anos, a gente implementou um projeto que se chama Mesa de Performance.”
(E4)

“A inteligência artificial aprende e vai buscar no mar aberto, pessoas com mais propensão a fazer esse consumo, deixem de ofertar para pessoas que não vão converter e passa a aprender e ofertar para pessoas que vão converter, então a combinação de tecnologia e aprendizado. Esse é um aprendizado constante.” (E4)

Mas, o BANCO não foi pioneiro na criação das mesas de performance no sistema financeiro, inclusive destacado nas entrevistas.

Segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“A gente viu que ele (projeto) era muito maior que isso e eu não estou falando novidade nenhuma pra você, o nosso concorrente tem 11 mesas de performance e aí eu entendo que isso no mundo contemporâneo, aplicado a teoria seja esse aprendizado constante, preditivo, que aí você vai usar a inteligência artificial, então assim, estado da arte.” (E4)

Essa implantação tardia foi reforçada pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A gente demorou muito a começar a fazer um marketing de performance, então hoje a gente já faz mais de performance, mais dirigida, a gente consegue mensurar isso muito bem, mas a gente começou a fazer isso quando os bancos menores já estavam fazendo e enfim, com até muita propriedade, nem só os bancos menores.” (E6)

Esse maior conhecimento do cliente ao longo do tempo está propiciando uma comunicação mais direta com o cliente, sem precisar passar pelas agências físicas, esse movimento é importante, pois em vários momentos o cliente utiliza somente os meios digitais. Essa é mais uma constatação da adaptação do mix de marketing da

empresa com base em Aprendizado Vigilante do Mercado, identificando uma tendência referente ao comportamento do consumidor e adaptando o seu meio de comunicação. Como exemplo, podemos citar uma ação realizada nesse sentido, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Estamos colocando em uma régua de comunicação com o cliente, é uma régua bem extensa, ela vai ficar pronta em 2021, então a gente tá colocando lá regra de ativação de cartão, de entrega de cartão, incentivando você a ativar o seu cartão, no momento que você ativa já está induzindo você ao comportamento, a gente já sabe o que você consome, a partir daí tendo uma oferta, já vai te comunicar, então, a partir do segundo semestre de 2021, a gente vai estar com isso tudo pronto para trabalhar essa comunicação direta com o cliente.” (E3)

Segundo Day (2011), as decisões são orientadas por solicitações e comportamentos atuais dos clientes e sinais sobre suas necessidades de mudança. Essa necessidade de mudança foi detectada pela empresa, tendo em vista o comportamento do consumidor, mas no caso das “Mesas de performance” não foi pioneiro, demonstrando que a empresa está em um processo de evolução e não tem uma elevada capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado.

Além de aprimorar informações do mercado, o desenvolvimento de um sistema de aviso prévio é importante para que a capacidade de aprendizado vigilante do mercado seja mais desenvolvida nas organizações e como uma forma de desenvolver vigilância adaptativa do mercado, o BANCO criou a Rede de Inteligência de Mercado, conforme matéria da agência de notícias interna do Banco.

Em agosto de 2018 iniciaram-se a integração dos processos de Inteligência de Mercado (IM) do BANCO³. A Inteligência de Mercado é uma prática empresarial que consiste em um programa coordenado e contínuo de captura, seleção, análise, gerenciamento e disseminação de dados e informações sobre o ambiente no qual a empresa compete, reforçando o processo de evolução no desenvolvimento da capacidade adaptativa de marketing de Aprendizado Vigilante do Mercado na empresa.

³ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (03/08/2018)

Alguns trechos das entrevistas, abordando como o BANCO se organiza para capturar as informações do mercado, reforçam a importância da Rede de Inteligência de Mercado para gerar um sistema de aviso prévio. Segundo o relato do entrevistado de uma Área de Estratégica Corporativa, demonstra como o BANCO está se organizando para ter um sistema de aviso prévio,

“E como a gente se organiza para ter essa competência instalada de aprendizado vigilante? Primeiro temos dentro da nossa organização, células que formalmente têm como atribuição fazer Inteligência competitiva, inteligência de mercado.” (E7)

“Tem uma célula de inteligência de mercado, que está dentro da Diretoria X e temos o informal que também contribui muito para que a gente tenha essa competência bastante evidenciada, hoje o BANCO tem uma rede de colaboradores, chamada rede de inteligência de mercado onde diversos colegas, de diversas áreas trocam informações constantemente a respeito dessas tendências mercadológicas, tendências do consumidor, tendências de consumo de produtos e serviços bancários, concorrência e coisas do gênero, então, eu diria assim, você precisa ter a capacidade instalada, eu acho que é importante ter alguém que lidere esse tema, que fomente a discussão e também acho importante ter abertura para que os colaboradores possam trazer suas contribuições dentro desse time.” (E7)

Para um gestor dos processos de assessoramento econômico e monitoramento estratégico do BANCO, a interação de forma permanente entre diversas áreas da empresa proporciona uma maior troca de informações, contribuindo para o desenvolvimento de ações proativas para a Estratégia Corporativa e subsidiando a tomada de decisão da Organização. Com essas ações, o BANCO buscava aprimorar os processos de aprendizagem, capacidade de resposta e obtenção de insights em um cenário extremamente competitivo.

A Rede de Inteligência de Mercado no BANCO tinha o desafio de transformar informação em conhecimento e buscar vantagem competitiva diante de uma indústria

financeira com novas tecnologias, tendências e competidores no mercado, muito alinhada com a capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado.

Em março de 2019, a Rede de Inteligência de Mercado, lançou o “Boletim de Inteligência de Mercado”, que é um relatório informativo a respeito de tendências globais e os impactos no BANCO, o informativo já possui mais de dez edições com informações aprofundadas do mercado com o objetivo de desenvolver um aviso prévio para a administração da empresa e para os demais funcionários, pois todos têm acesso via e-mail.

No processo de desenvolvimento da capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado, além de aprimorar as informações aprofundadas do mercado e desenvolver um sistema de aviso prévio, é necessário antecipar mudanças no mercado para atender as necessidades ainda não atendidas.

Observando as tendências de mercado que fez com que o BANCO alterasse a forma de atendimento aos clientes, também foi identificada uma necessidade maior de avançar no aprimoramento do seu app, em abril de 2015, o BANCO acabava de ultrapassar a marca de 1 milhão de clientes que passaram a utilizar o autoatendimento no celular em 2015. Somente no primeiro trimestre de 2015, 5 milhões de clientes já usavam o aplicativo do BANCO para realizar mais de 700 milhões de transações no canal, duas vezes mais do que foi realizado no mesmo período de 2014⁴.

Já em agosto de 2015, o canal Mobile foi o canal automatizado mais utilizado pelos clientes, sendo que mais de 95% das transações dos clientes do BANCO já eram realizadas por canais automatizados. No segundo trimestre de 2015, os canais internet e *mobile* foram responsáveis por 57,2% das transações realizadas. A base de clientes do BANCO que utilizavam dispositivos móveis cresceu em relação a 2014, atingindo quase 6 milhões de usuários ativos⁵.

Esse movimento já era observado desde agosto de 2014, demonstrando um pioneirismo do BANCO em relação ao movimento do mercado em direção ao digital no sentido de antecipar mudanças no mercado e disponibilizando vários serviços no digital antecipadamente ao mercado.

⁴ Matéria da Agência de notícias interna do Banco de Varejo (15/04/2015).

⁵ Matéria da Agência de notícias interna do Banco de Varejo (13/08/2015).

Pode-se observar que houve antecipação por parte do BANCO em comparação com a concorrência, inclusive destacada na pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) de 2017, ano base 2016.

Na pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), sobre Tecnologia Bancária, divulgada em maio de 2017⁶, também colocava o mobile como o canal preferido dos clientes pela primeira vez, uma em cada três operações eram feitas por smartphones ou tablets no sistema bancário brasileiro. O estudo apontava que no ano de 2016, o número de transações no mobile saiu de 11,2 bilhões para 21,9 bilhões, ou seja, quase o dobro se comparado com 2015, um crescimento de 95% considerando todos os bancos. O estudo também indicava que pela primeira vez as transações em mobile ultrapassam as transações em internet *banking*. Aqui, cabe destacar que no BANCO, essa realidade foi alcançada muito antes, em 2014.

O BANCO disponibilizou mais de 120 transações no smartphone e na internet eram mais de 300 opções de transações. Além das tradicionais transações de consulta, destacou-se as transações de crédito. No mobile e Internet, foram contratados mais de 20 milhões de operações, principalmente crédito consignado e antecipação de 13º salário.⁷ Na época, teve um reconhecimento para a atuação do BANCO nos canais mobile, no resultado da pesquisa⁸ realizada em maio de 2015 pelo site MobileTime sobre os aplicativos mais presentes nas *home screen* dos smartphones do Brasil. Na pesquisa, o BANCO estava ranqueado como o aplicativo mais usado entre todas as empresas brasileiras.

Segundo Day (2011), o comportamento da empresa deve mudar de uma abordagem reativa para uma abordagem de percepção e resposta. Observa-se que em 2015 o BANCO identificou tendências de mercado e teve a capacidade de responder ao mercado, tanto na adaptação do seu modelo de atendimento, quanto nas funcionalidades disponibilizadas aos clientes em canais móveis. São ações que demonstram que o BANCO está em um processo de desenvolvimento de sua capacidade de aprendizado vigilante do mercado, pelo fato de estar antecipando mudanças no mercado.

⁶ <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>.

⁷ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (13/08/2015).

⁸ <https://www.mobiletime.com.br/noticias/05/05/2015/pesquisa-lista-os-25-apps-mais-comuns-na-home-screen-dos-internautas-brasileiros/>.

Em paralelo às mudanças nos modelos de relacionamento com os clientes, o BANCO vinha inovando em várias áreas. No início de 2016, o uso da tecnologia *contactless* no BANCO foi intensificada, com os cartões de crédito que puderam ser incluídos nas primeiras carteiras digitais que chegavam ao Brasil, Samsung Pay, Google Pay e Apple Pay. O BANCO saiu na frente com os primeiros cartões *contactless* múltiplos, com as funções débito e crédito que foram lançados no final de 2013, quando ainda havia pouca oferta de máquinas que aceitavam os cartões *contactless*.

Uma outra evidência de capacidade de antecipação foi que o BANCO foi pioneiro também no desenvolvimento de soluções nos *wearables* (tecnologia vestível) estando em todos os lugares, no celular, no tablet, no computador e também nos *smartwatches* - relógios inteligentes. Estavam disponíveis as seguintes funções: consulta de saldos de contas e lançamentos futuros, limite para compras no cartão de crédito, saldo do cartão Visa Travel Money e pontos no Programa de Relacionamento.

Em setembro de 2016 o BANCO lançou o *app* de cartões⁹, o mais completo aplicativo de cartões do mercado na época. O aplicativo possuía diversas funcionalidades, dentre as quais destaca-se: pagamento de compras apenas com a aproximação do celular de um terminal de pagamento (NFC), cartão personalizado com a foto que o cliente desejasse (a foto poderia ser tirada a partir do próprio celular), cartão virtual para compras seguras no *e-commerce*, além de outras funcionalidades que facilitavam o dia a dia do cliente e traziam maior eficiência no atendimento, como bloqueio e desbloqueio de plásticos, questionamento de compras e habilitação para uso no exterior, linha do tempo dos gastos com o cartão e fatura eletrônica que dispensava o envio de fatura impressa.

O entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa relata como o BANCO utiliza as informações do mercado para ter a capacidade de resposta frente a essas mudanças no perfil do consumidor e na forma de atuação do Banco para atender as novas necessidades do mercado:

“A Diretoria faz uso dessas informações, dessas análises que são demandadas durante o processo de planejamento, então você tem uma área que é responsável por estar colhendo essas informações, enquanto as áreas

⁹ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (16/09/2016).

que são mais táticas estão iniciando o processo de planejamento para começar a desenhar e a levantar esses estudos e essas análises, aí depois a gente junta as duas iniciativas.” (E1)

Todas essas ações de melhoria no atendimento digital, de incremento em serviços no app do BANCO, que envolveu o uso da tecnologia *contactless* nos cartões de crédito, incremento de agências mais digitais e lançamento de app específico de cartões fizeram parte de ações que se encaixam nas Atividades de Adaptação da Estratégia de Marketing, abordada na teoria. Segundo Moorman e Day (2016), as atividades de adaptação permitem mudanças na estratégia e organização da empresa com base nas informações do mercado.

Uma resposta importante de antecipação de mudanças, que hoje está sendo utilizado de forma geral em vários negócios no Brasil e no mundo¹⁰, foi o início da utilização de chatbot no atendimento aos clientes. Em maio de 2018, o Chatbot do BANCO foi eleito a melhor solução do país.¹¹ A solução foi disponibilizada aos clientes em agosto de 2017, e inicialmente, respondia questões relacionadas a cartão de crédito e, aos poucos, os principais assuntos demandados pelos clientes foram incluídos na ferramenta. Em abril de 2018, a solução foi aberta para todos os usuários do Messenger, com extratos de conta, CDB, poupança e fundos de investimentos, saldos de conta e poupança, fatura de cartão e acompanhamento de entrega do cartão. O objetivo era que o bot respondesse a 100% das perguntas realizadas no Messenger ainda em 2018.

Segundo Kahre, Hoffmann e Ahlemann (2017), tem se observado o aumento da importância de tecnologias digitais inovadoras para desempenho e competitividade. O BANCO estava utilizando os avanços tecnológicos para estar presente na vida dos clientes e entendê-los para apresentar uma proposta de valor adequada. Ainda segundo os autores, as tecnologias digitais determinam cada vez mais nossa vida cotidiana, especialmente no mundo dos negócios. A este respeito, os pesquisadores concordam que a TI pode fornecer vantagens competitivas sustentáveis que significativamente influenciam o sucesso corporativo.

¹⁰<https://noomis.febraban.org.br/noomisblog/brasil-e-vice-em-interacoes-diarias-de-inteligencia-artificial-no-mundo>.

¹¹ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (16/05/2018).

Na mesma época, em 2018, um Diretor do BANCO falou sobre o momento de transformação digital pelo qual passava a empresa e sobre a nova forma de atuar focada no cliente.¹² Segundo explica o executivo:

“A transformação digital no BANCO é uma jornada que teve início já há alguns anos. O trabalho é amplo e não envolve apenas a adoção de tecnologias, inclui, ainda, mudança cultural, impactando diretamente as áreas de Desenvolvimento, Infraestrutura e Operação da TI.”

Essa demanda acontecia muito em função do cenário econômico da época e que vem presente até hoje, que faz com que as empresas de todo o mundo repensem seus modelos de negócio e seus planejamentos estratégicos.

Segundo o mesmo executivo:

“Para nós, a transformação digital nada mais é do que focar na jornada do cliente. Para isso, investimos em tecnologia e na mudança de processos.”

No mesmo ano, em 2018, as transações no WhatsApp começaram a ser liberadas para funcionários e clientes.¹³ O BANCO foi novamente pioneiro, demonstrando que está em evolução a capacidade de antecipar mudanças no mercado. Segundo Sia, Soh e Weill (2016), a digitalização de negócios está mudando o cenário competitivo em muitos setores e digitalmente clientes experientes estão exigindo mais, enquanto as ameaças de disrupções digitais, de novos participantes estão crescendo. Essas novas formas de atendimento são reflexo da escala na digitalização dos negócios, o que não é diferente no BANCO, pois cerca de 3 milhões de clientes e todos os funcionários puderam, de forma gradativa, usar o WhatsApp para realizar transações bancárias. Mais que uma ação inovadora, o serviço era um marco na busca das melhores soluções e experiências para os clientes.

Observa-se que o BANCO, em alguns momentos consegue antecipar mudanças no mercado, mas em outros momentos, as ações são mais adaptações para acompanhar o que a concorrência vem fazendo. Esse processo está em

¹² Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (28/03/2018).

¹³ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (27/09/2018).

evolução para desenvolver ainda mais a capacidade de aprendizado vigilante do mercado que vai propiciar à empresa uma maior antecipação de mudanças no mercado. Uma barreira identificada nesse processo, uma preocupação demonstrada nas entrevistas, foi com relação a implementação de forma ágil, pois foi demonstrado que o BANCO captura as informações do mercado, sabe da sua importância, mas demora para tomar a decisão de implementação em alguns casos.

Segundo o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Eu diria, assim, a gente não demora tanto para perceber e identificar, a gente demora para implementar. A nossa fragilidade, a nossa dificuldade é na implementação.” (E6)

Essa visão é reforçada pelo entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“A capacidade de identificar é muito elevada e é muito ágil e tempestiva, a tomada de decisão para mudança de comportamento, essa sim, tem uma morosidade, característica de um grande banco e principalmente de um banco público, que tem todo um rito formal, muito mais relevante para concretizar a tomada de decisão.” (E7)

Também reforçada pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A gente tem áreas aqui que já tem estudos, ontem a gente teve um bate papo sobre megatendências de 2021-2025, então a gente consegue enxergar, a gente tem áreas aqui, a Diretoria X tem área de megatendência, tem uma equipe de megatendências que está fazendo isso, inclusive para o planejamento do BANCO de 2021, só que o poder de implementação por ser um banco muito robusto, grande e burocrático, a gente acaba perdendo essa velocidade.” (E12)

A “Rigidez Organizacional” é uma barreira percebida no processo de adaptação do BANCO, no cenário de transformação digital. Segundo Day (2011), quando uma

organização domina uma capacidade, é provável que continue fazendo isso muito além do ponto de obsolescência, ainda segundo Day (2011), leva tempo para absorver novas informações, interpretar seu significado, e então mobilizar a empresa para agir, pois os processos tradicionais de tomada de decisão são cautelosos e lentos.

Ainda com base nos trechos das entrevistas dos executivos de diversas áreas do BANCO, observa-se que uma alternativa à rigidez organizacional seria adoção de métodos ágeis, tanto na tomada de decisão, quanto na implementação das ações para que a resposta ao mercado seja adequada nesse cenário de transformação digital.

Segundo o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“O BANCO como é muito grande, muitas vezes a nossa solução é melhor que a média de mercado, mas alguma adaptação, algum ajuste, ele acaba sendo mais moroso, então é aquela coisa, a gente vai ter que no dia a dia valorizar muito aquilo que a gente já tem disponível, que é sim muito bom, mas alguma adaptação ela teria que ter um curso dentro da instituição mais acelerado para não pegar uma fila comum, porque justamente o nosso competidor não é mais só aquele grande bancão.” (E11)

Essa visão é reforçada pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Como que a gente faz quando a gente está competindo com fintech, novos entrantes, outros bancos e não só fintechs? Como que a gente está competindo com a Amazon, com o Facebook? Aí aqui é um ponto crítico da facilidade e da agilidade deles oferecerem produtos mais simples e mais novos.” (E12)

Também é relatada pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo, que reforça a importância desse novo momento de competição, que pode favorecer a empresa, com o lançamento do PIX¹⁴, pelo BACEN e com o movimento de *open banking*¹⁵ que virá em 2021,

¹⁴ <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>.

¹⁵ <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequentes-respostas/openbanking>.

“A gente tem se movimentado, o BANCO tá conseguindo se movimentar, mas a gente é muito lento, muito lento, frente ao que o mercado precisa, o mercado tem se movimentado muito rápido, eu creio que isso vai mudar, já está mudando, a gente tem visto aí movimento de open banking, pix e eu acredito que isso vai mudar.” (E6)

Essa visão de agilidade, não é somente levantada pelos entrevistados das Áreas de Varejo, mas também pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, conforme trecho,

“Em termos de resiliência, a gente se não está até um pouco a frente, igual aos nossos competidores. Resiliência, infra de TI é destaque, ela é a mais performática. Resiliência dos nossos processos também, onde que a gente ainda está perdendo, em agilidade. Somos menos ágil perante aos demais, tanto na implementação de novas tecnologias, mas também na coleta e processamento de dados.” (E13)

A falta de agilidade na implementação pode fazer com que o BANCO tome suas decisões, em alguns momentos, para acompanhar o mercado e não para antecipar mudanças no mercado. Esse é um ponto de reflexão que deve ser observado pela empresa no sentido de antecipar mudanças no mercado para atender necessidades ainda não atendidas e isso é possível, somente tendo uma mentalidade ágil em processos, decisões e implementação.

O entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo traz essa preocupação de que o BANCO está acompanhando o mercado e não, antecipando as mudanças no mercado:

“A gente tem mais influência externa, eu acho que a gente tá correndo atrás, a gente não tá na frente.” (E6)

As empresas que possuem uma capacidade elevada de Aprendizado Vigilante do Mercado, cultivam uma capacidade de ver mais cedo os sinais fracos do mercado, adotando um comportamento de mudar de uma abordagem reativa para uma

abordagem de percepção e resposta. (DAY, 2011). Isso demonstra que ações no sentido de propiciar uma maior agilidade na tomada de decisão e na implementação são importantes nesse processo de desenvolvimento da capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado.

Na entrevista com especialista externo ao BANCO também se identifica que os bancos em geral têm observado o mercado, mas a execução pode ser influenciada pela cultura, conforme trechos:

“Às vezes, o Banco sabe que é, mas não quer acreditar porque a cultura interfere, 46% dos projetos não chegam a termo por causa da cultura, e esse tipo de resistência impede a transformação.” (E2)

Essa cultura, segundo o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo, é bastante influenciada pela estrutura da empresa, conforme trecho:

“A gente tem ainda os silos muito delineados, mas isso toma muito tempo de negociação, de convencimento, de envolvimento, é muita reunião, poderia ser mais simples, se a gente tivesse essa cultura a coisa fluiria bem melhor.” (E6)

A insularidade estrutural é uma das causas da Rigidez Organizacional. Segundo Day (2011), apesar do benefício da especialização e foco, uma organização com silos limita o tipo de diálogo multifuncional e aprendizagem que criam ideias novas e, portanto, retarda a adaptação. Existem algumas razões que fazem com que o *gap* esteja aumentando, entre as estratégias de marketing das empresas e as mudanças no ambiente, e é necessário que o BANCO identifique essas barreiras e adote medidas para poder reduzir esse *gap*. São elas: rigidez organizacional e reações atrasadas, sendo que a rigidez organizacional é ocasionada pela dependência do passado e bloqueio, inércia e complacência e insularidade estrutural.

Uma forma que o BANCO está adotando na sua estrutura para dar agilidade no processo de implementação e antecipar mudanças no mercado para atender a essas necessidades, é a formação de equipes no estilo de *Squad*. Essas estruturas multidisciplinares e matriciais agilizam o processo de implementação, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A gente já faz muito squad no banco, a gente tem feito, tá conseguindo fazer mais squads por projeto ou por necessidade, mas o Banco deveria ser uma empresa toda multidisciplinar, porque a gente consegue colher o resultado muito rápido.” (E6)

Também foi destacado pelo especialista externo, a respeito das equipes em Squad, a importância dos times de tecnologia e de produtos trabalharem em conjunto, conforme o entrevistado,

“Em um grande banco, a área de negócio pede para a área de tecnologia, daí a área de tecnologia faz como acha, volta, se o produto não é bom é o que ele conseguiu entregar, é o que a gente vai botar no mercado, claro que os bancos não estão mais assim, eu tô falando do old school que nos últimos 3 anos vem se transformando, mas vem se transformando porque vem apanhando porque senão não mudava.” (E2)

“Tem que integrar os times de tecnologia e negócio e é isso que nas grandes empresas são silos e por isso não funciona, porque que a fintech funciona? Porque tá todo mundo trabalhando para o produto e o produto é um app que empresta dinheiro de forma ágil, rápida e faz a coisa acontecer.” (E2)

Uma estrutura trabalhando em *squads* ajuda a diminuir a insularidade estrutural e propicia economia de escala para capacitação. Por isso, intensificar a utilização de *squads* propicia uma maior agilidade na implementação das estratégias e permite dar a resposta mais ágil que o mercado exige.

Mas, mesmo com essa dificuldade de implementação, o BANCO vinha avançando e no mês de novembro de 2016, aconteceu um fato marcante, o lançamento de uma conta exclusivamente digital¹⁶. Os clientes passaram a contar com mais uma alternativa para abertura de conta. Antes da disponibilização em âmbito nacional, foi realizado piloto do serviço com agências do Distrito Federal, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Segundo um funcionário do BANCO na época, ele afirmou:

¹⁶ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (07/11/2016).

"A conta digital simplificou e facilitou muito o dia a dia de nossa agência. Recebemos diversas solicitações de aberturas de contas. Com a chegada da conta digital e a simplicidade na documentação, preenchimento do cadastro, e a não necessidade de digitalização de documentos e de assinaturas do cliente, reduziu-se muito o tempo de abertura de conta. A conta digital veio pra ficar e mudar realidades."

Destaca-se o pioneirismo do BANCO no lançamento de uma conta digital, visto que um concorrente totalmente digital, o Nubank, lançou a sua conta somente em outubro de 2017¹⁷, ou seja, um ano após o lançamento da conta digital do BANCO. Essa foi uma tendência observada pelo BANCO e uma antecipação de mudança no mercado importante. Esse pioneirismo do BANCO foi destacado em uma matéria do informativo Noomis¹⁸, da Febraban em 2017. O BANCO foi uma das duas primeiras instituições entre os grandes bancos do país a viabilizar esse serviço, a partir das regras estabelecidas na resolução 4.480 do BACEN, de abril de 2016, regulamentada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), demonstrando uma capacidade de resposta frente às mudanças no mercado.

A adaptação dos produtos e dos serviços que o BANCO tem feito para atender as demandas do consumidor, também são destacados na teoria como fundamentais nesse processo de adaptação. A adaptação do produto e dos serviços para atender às mudanças nas demandas do cliente é um imperativo competitivo. (SLATER; NARVER, 1995).

Desde o lançamento, em novembro de 2016, já tinham sido contratadas mais de 4,1 milhões de operações neste canal até o final de 2019. De todo o público que inicia o relacionamento pelo mobile, cerca de 86% têm abaixo de 40 anos, o que contribui também para a estratégia de rejuvenescimento de base¹⁹. Esses produtos foram os primeiros a serem analisados pelas "Mesas de Performance" para verificar o desempenho nos canais digitais.

Em fevereiro de 2019, após ser testado por alguns meses em piloto com 18 mil funcionários e 3 mil clientes, o novo app do BANCO foi disponibilizado para os mais

¹⁷<https://www.startse.com/noticia/startups/nubank-anuncia-lancamento-de-conta-corrente-nuconta-fintech>

¹⁸<https://nomis.febraban.org.br/temas/banco-digital/contas-100-digitais-atraem-940-mil-clientes>

¹⁹ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (20/01/2020).

de 15 milhões de usuários²⁰. As pessoas que participaram do piloto contribuíram com mais de 8 mil sugestões. Os participantes interagiram diretamente com a equipe de desenvolvedores, que utilizaram um grupo no Whatsapp, para facilitar a interação e o aperfeiçoamento do aplicativo.

O processo de cocriação foi fundamental para a evolução de soluções com foco no cliente. A comunicação aos clientes foi feita por diversos canais. Além da notificação no app, enviada aos clientes no final de janeiro de 2019, houve divulgação no portal do BANCO, e-mail marketing, banner no APF (autoatendimento pessoa física na internet), push e tela de descanso no TAA (terminal de autoatendimento). Essa interação e cocriação também demonstrava que o BANCO estava alinhado ao mercado e as necessidades do consumidor, buscando informações com o mercado para se manter na frente da concorrência nas novas tecnologias digitais.

Destaca-se nesse processo que o BANCO, através de feedback dos próprios clientes, foi adaptando o seu app, para que o app tivesse soluções que pudessem atender as necessidades dos clientes. Esse processo permitiu ao BANCO interpretar antes e melhor do que os concorrentes, gerando a solução que foi adequada ao mercado.

No final do ano de 2018, segundo um estudo da concorrência²¹, o aplicativo do BANCO era o mais popular e liderava a avaliação de usuários. O resultado da Estratégia Digital do BANCO foi reconhecido por um estudo feito pela equipe de analistas do Itaú BBA enviado a clientes daquela instituição e a analistas do mercado financeiro. O canal mobile já contava com 16,6 milhões de usuários, um crescimento de quase 160% em três anos. Apenas no 3º trimestre de 2018 foram mais de 3 bilhões de operações, número 192% maior que o mesmo período de 2015, por exemplo²². Toda essa evolução fez do app do BANCO, o principal canal, responsável por mais da metade de todas as transações realizadas. Além disso, a quantidade de downloads do aplicativo do BANCO por mês se mantinha acima da casa de 1 milhão.

Segundo Day (2011), a organização prototípica de fora para dentro com a adaptabilidade necessária funcionará como uma entidade porosa mantida por sofisticadas redes de compartilhamento de conhecimento e capaz de estabelecer parcerias contínuas com clientes, fornecedores e recursos de informação, tudo a

²⁰ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (04/02/2019).

²¹ *Fintechs and Banks The Digital Journey* – ITAÚ BBA (2018).

²² Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (07/12/2018).

serviço de uma atrativa proposição de valor para o cliente. Essa participação dos clientes foi fundamental para o desenvolvimento das soluções adequadas ao mercado e aderente ao desenvolvimento da capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado com a participação do cliente.

No varejo, além de ações para os clientes PF (pessoa física), também eram realizadas ações com foco no mercado de pessoa jurídica. Em maio de 2019, com foco no digital, iniciativas resultaram da estratégia Elos Produtivos, iniciativa que envolveu diversas áreas do BANCO e que tinha por finalidade promover a transformação digital da PJ²³.

Nessa estratégia, a equipe de tecnologia do BANCO estava focada para implementação da estratégia, buscando colocar o BANCO na vanguarda do mercado. Foi instalada uma equipe matricial dedicada ao desenvolvimento das soluções, utilizando a metodologia ágil, que, entre outras vantagens, funcionava com ciclos de desenvolvimentos curtos e entregas que geravam valor, contando com a participação do cliente durante o processo de construção, além da participação de todos os outros gestores e intervenientes envolvidos no BANCO, mostrando novamente que equipes matriciais, multidisciplinares trazem um resultado satisfatório nesse cenário de transformação digital.

Essa evolução do digital no mercado Pessoa Jurídica também foi destaca nas entrevistas, e pode ser aprimorada, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A gente pode colocar lá nossa estratégia de cash back ou de programa de recompensa, valorizando até mais essas soluções, tudo de forma encaixada, encaixar um pouco melhor.” (E11)

Observa-se que o BANCO está em um processo de desenvolvimento da capacidade de aprimorar informações do mercado, desenvolver um sistema de aviso prévio e de antecipar mudanças no mercado para atender necessidades ainda não atendidas. Em alguns momentos consegue ser ágil, em outros se adapta ao mercado, mas um aspecto que reforça esse processo de desenvolvimento é a mudança na estrutura da empresa que vem ocorrendo nos últimos anos.

²³ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (15/05/2019).

No início de 2019, foi implantada a nova estrutura de atuação do Varejo do BANCO²⁴. As premissas, com os ajustes, eram para melhorar a experiência do cliente, especializar a gestão das Redes e dos negócios e simplificar a execução da estratégia comercial para o Varejo. Além disso, o que se pretendia era inovar na gestão integrada de canais e atendimento e, ainda, alinhar a gestão do varejo nos níveis estratégico, tático e operacional.

Além da reconfiguração da estrutura de Varejo, a estrutura das Diretorias também foi alterada para ter mais foco na visão cliente, como retrata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Estamos reestruturando a Diretoria, está sendo totalmente reestruturada com modelo novo, modelo voltado para a Startup e totalmente voltada para os episódios do cliente, então tem uma área de solução de problemas, tem uma área de onboarding, tem a área de liquidação, então cada área que está sendo criada tem a ver com o cliente e as demais Diretorias utilizam essas informações que foram compartilhadas.” (E3)

Esse ajuste da estrutura também foi destacado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Nós temos o Plano Diretor e a gente tem toda a significação, então o Digital vem pra junto de Tecnologia e veio pra junto das fábricas de produtos e junto a Análise de Dados.” (E4)

Segundo Day (2011), os desafios são primeiramente superar aos silos arraigados que impedem uma visão coerente do cliente e uma tomada de decisão lenta, segundo infundir o diálogo estratégico com informações aprofundadas do mercado que ajudam compreender a nova realidade do mercado e terceiro, garantir uma responsabilidade clara pela total experiência do cliente. Estas são condições necessárias para estratégias de fora para dentro e o BANCO, com as mudanças na estrutura, privilegiando a experiência do cliente procura desenvolver a capacidade de aprendizado vigilante do mercado. O papel do marketing é orquestrar as múltiplas

²⁴ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (14/01/2019).

saídas necessárias para entender o mercado e entregar continuamente valor superior para o cliente.

Na entrevista com o especialista externo também foi destaca a importância das capacidades digitais estarem em toda a organização,

“Como foco de 2016, 2017 foi a capacidade de tecnologia e a segunda, não foi nem vendas, nem marketing, nem produto, nada do que existia, foi uma coisa nova, o que eles chamaram de digital capabilities e o que são digital capabilities, não é o cara de tecnologia, é o cara de marketing ter digital capabilities para entender o que é um novo CRM, o novo Social, uma nova forma de relacionamento com o cliente one a one, que não é mais de grandes mídias, digital capabilities é o cara da logística usar a inteligência artificial para definir melhor a rota, melhor definição de tráfego, enfim, é o cara da área de produto, criar novos produtos, experimentação, então essas são as digital capabilities que foi muito presente durante 2016, 2017, 2018.” (E2)

Essas mudanças na estrutura da empresa, com foco na melhoria da experiência do cliente demonstravam que a liderança da empresa estava comprometida com a visão de fora para dentro e reforçava a capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado, envolvendo novamente as Atividades de Antecipação, Adaptação e Alinhamento na Estratégia de Marketing.

Com base na análise dos resultados referentes a capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado, podemos elencar as ações de como o BANCO vem desenvolvendo essa capacidade em cada elemento do conceito de Aprendizado Vigilante do Mercado, bem como as barreiras que impactam à empresa e as oportunidades que o BANCO tem para desenvolver ainda mais essa capacidade adaptativa de marketing. Os mecanismos para desenvolvimento do Aprendizado Vigilante do Mercado, as barreiras e as oportunidades do BANCO estão descritos no quadro 5, bem como a relação existente com os demais elementos de marketing (MARKORG) e as atividades de marketing da empresa referidas na introdução deste trabalho.

Quadro 5 – Mecanismos para desenvolvimento de Aprendizado Vigilante do Mercado.

APRIMORAR INFORMAÇÕES APROFUNDADAS DO MERCADO	
<i>AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTA DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?</i>	<i>“Elementos Centrais da Análise”</i>
1. A ESTRATÉGIA É ALIMENTADA POR INFORMAÇÕES DO MERCADO	O BANCO aprimora informações aprofundadas do mercado, quando interpreta e adota ações estratégicas com base nas informações, não somente monitorando o mercado, realizando assim, a ATIVIDADE DE ANTECIPAÇÃO da Estratégia de Marketing. Em alguns momentos ocorre somente o monitoramento e o aprendizado e ações precisam ser desenvolvidos.
2. EXISTE UM MONITORAMENTO DAS FINTECHS QUE AGREGAM VALOR AO NEGÓCIO	
3. FOI REALIZADA UMA ADAPTAÇÃO DA REDE DE ATENDIMENTO COM PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DA LINHA DE FRENTE DA EMPRESA (FEEDBACK RETROATIVO PARA AS ÁREAS ESTRATÉGICAS)	O BANCO aprimora informações aprofundadas do mercado, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), através das contribuições dos funcionários da linha de frente, bem como pelo compartilhamento de informações entre as áreas da empresa.
4. COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO ENTRE AS ÁREAS PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS	
5. CAPACITAÇÃO “JORNADA CONEXÃO HUMANA” PARA DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS	O BANCO aprimora informações aprofundadas do mercado, através de um dos elementos de marketing, o CAPITAL HUMANO, o capital humano é uma força fundamental na criação, implementação e avaliação da estratégia de marketing.
6. BUSCA DE INFORMAÇÕES DE MERCADO MAIS PARTICULARIZÁVEIS, ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS INTERAÇÕES COM OS CLIENTES	O BANCO aprimora informações aprofundadas do mercado, através da CAPACIDADE DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO DO MERCADO ATRAVÉS DE ANALYTICS, tomando decisões baseadas em dados do comportamento do consumidor.
7. UTILIZAÇÃO DO PROJETO “MESA DE PERFORMANCE” PARA ENTENDER A JORNADA DO CLIENTE E RECEBER INSIGHTS DO MERCADO	
DESENVOLVER UM SISTEMA DE AVISO PRÉVIO	
<i>AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?</i>	
1. FOI CRIADA UMA REDE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO COM PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE VÁRIAS ÁREAS DO BANCO	O BANCO desenvolve um sistema de aviso prévio, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA) com a participação de funcionários de várias áreas e troca de informações.
2. BOLETIM MENSAL DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO COM TENDÊNCIAS PARA INFORMAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS E DIRETORIA	O BANCO desenvolve um sistema de aviso prévio, através de uma atividade de marketing, a ATIVIDADE DE ATIVAÇÃO, de forma a motivar e inspirar comportamentos devido às informações de inteligência de mercado compartilhadas pela empresa.
ANTECIPAR MUDANÇAS NO MERCADO	
<i>AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?</i>	

1. O APP DO BANCO DE VAREJO É UMA REFERÊNCIA NO MERCADO, FORAM ANTECIPADOS SERVIÇOS E EM 2014, AS TRANSAÇÕES NO APP SUPERARAM AS DO INTERNET BANKING, NO MERCADO SÓ OCORREU EM 2015	O BANCO antecipa mudanças no mercado, com as adaptações realizadas em produtos e serviços através das novas tecnologias disponíveis. Essas adaptações foram realizadas com base nas informações aprofundadas do mercado, realizando assim, duas atividades da Estratégia de Marketing, a ATIVIDADE DE ANTECIPAÇÃO E ADAPTAÇÃO para se adequar ao comportamento e perfil dos consumidores.
2. USO DA TECNOLOGIA CONTACTLESS E SOLUÇÕES NOS WEARABLES ANTES DO MERCADO	
3. LANÇAMENTO DO APP DE CARTÕES ANTES DO MERCADO	
4. LANÇAMENTO DE CONTA DIGITAL ANTES DO MERCADO	
5. TRANSAÇÕES FINANCEIRAS NO WHATSAPP	O BANCO antecipa mudanças no mercado, através de ferramentas digitais que contribuem para o relacionamento com os clientes, desenvolvendo assim, a CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO DO CLIENTE, conhecendo melhor o comportamento do cliente e atendendo as demandas de forma mais ágil.
6. UTILIZAÇÃO DE CHATBOT NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES	
7. COCRIAÇÃO NO APRIMORAMENTO DO APP QUE É REFERÊNCIA NO MERCADO	O BANCO antecipa mudanças no mercado, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, com um foco centrado no cliente. As decisões levam em consideração a experiência do cliente e a empresa obteve feedback sobre a usabilidade do aplicativo e melhorias necessárias.
8. ADPTAÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA COM FOCO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	O BANCO antecipa mudanças no mercado, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), com adaptações na estrutura com foco no cliente.
BARREIRAS	
1. NÃO HÁ UMA COMUNICAÇÃO FLUIDA DOS FUNCIONÁRIOS DA LINHA DE FRENTE (AGÊNCIAS) PARA REPASSAR INSIGHTS DO MERCADO	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolvem a CULTURA, um dos elementos de marketing que impacta em ter um aprendizado vigilante do mercado mais desenvolvido.
2. BARREIRA CULTURAL – “DATA OWNER”, HÁ UMA NECESSIDADE MAIOR DE COMPARTILHAMENTO DOS DADOS	
3. EXISTE UMA NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MERCADO PELOS FUNCIONÁRIOS DA LINHA DE FRENTE (AGÊNCIAS)	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, o CAPITAL HUMANO, o capital humano é uma força fundamental na criação, implementação e avaliação da estratégia de marketing.
4. BARREIRA TECNOLOGIA – É NECESSÁRIO INVESTIR EM UMA ARQUITETURA DE DADOS QUE PERMITA UM MAIOR COMPARTILHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve uma das 7 atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ATRAÇÃO DE ATIVOS. É necessário investimentos para tornar os sistemas mais integrados.
5. RIGIDEZ ORGANIZACIONAL – CAUSADA PELA INSULARIDADE ESTRUTURAL, QUE GERA A FALTA DE UMA IMPLEMENTAÇÃO ÁGIL	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), que impede em alguns momentos a agilidade na implementação.

6. O FOCO DA EMPRESA ESTÁ MAIS VOLTADO PARA O CURTO PRAZO	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (INCENTIVOS). É importante o uso de incentivos para recompensar os funcionários por comportamentos de orientação para o mercado e busca do aprendizado com o mercado.
OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVER REFERENTES AO APRENDIZADO VIGILANTE DO MERCADO	
1. DESENVOLVER UM CANAL DIRETO COM AS AGÊNCIAS PARA IDENTIFICAR TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES DE MERCADO	O BANCO pode aprimorar a capacidade de aprendizado vigilante do mercado, através desse canal para desenvolver mais uma das 7 atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ATIVAÇÃO, incentivando os funcionários a terem um comportamento participativo e colaborativo na identificação de oportunidades no mercado.
2. INCREMENTAR OS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA (SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA E ANÁLISE DE DADOS)	O BANCO pode aprimorar a capacidade de aprendizado vigilante do mercado através desse investimento, desenvolvendo assim, uma das 7 atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ATRAÇÃO DE ATIVOS.
3. ADOÇÃO EM MAIOR GRAU DE MÉTODOS ÁGEIS EM TODA A ORGANIZAÇÃO PARA AGILIZAR A IMPLEMENTAÇÃO	O BANCO pode aprimorar a capacidade de aprendizado vigilante do mercado através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, com a adoção em maior grau dos métodos ágeis e menos métodos tradicionais para agilizar a implementação.
4. UTILIZAÇÃO DE UM MAIOR NÚMERO DE SQUADS NA EMPRESA, COM UM MAIOR NÚMERO DE EQUIPES MATRICIAIS E CONHECIMENTOS DIVERSOS	O BANCO pode aprimorar a capacidade de aprendizado vigilante do mercado através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), visto que a utilização de squads tem tido um resultado positivo para a empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Experimentação Adaptativa no Mercado

É a capacidade de investir em pequenas experiências que podem gerar novas ideias e um compartilhamento dessas ideias por toda a organização. Primeiro é importante nutrir uma mentalidade experimental, segundo é necessário codificar e compartilhar os insights por toda a organização e terceiro, no espírito de aumentar a variedade de abordagens, sistemicamente explorar uma variedade maior de empresas pares, precursores e parceiros de rede para aprender com sua experiência. (DAY, 2011).

Como foi descrito no capítulo anterior, o BANCO fez um ajuste na sua estrutura e criou a Diretoria N, que é uma das Diretorias responsáveis pela experimentação de

novos negócios dentro da empresa, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Quando a gente criou a Diretoria N, de todo o recurso que eu tenho, de todo o orçamento, da peça orçamentária do BANCO, eu deveria alocar uma parcela ali, ainda que fosse pequena, 2%, 3%, 5% para projetos de inovação. Isso foi possível na época, tanto é que esse recurso alocado para projetos de inovação criou-se o Laboratório Avançado do BANCO e alguns projetos foram iniciados.” (E6)

Um marco na evolução histórica do BANCO para enfrentar esse cenário de transformação digital e desenvolver a cultura da experimentação na empresa, foi a abertura do Laboratório Avançado do BANCO.²⁵ No segundo trimestre de 2016, o Banco abriu o Laboratório, que permitiu disseminar a cultura digital na organização, identificar *startups* em estágio inicial de operação, prospectar soluções em desenvolvimento por *fintechs* (startups de serviços financeiros) instaladas naquela região, bem como reforçar o posicionamento de inovação do BANCO. No Laboratório também podiam ser incubadas ou aceleradas iniciativas digitais, especialmente aquelas identificadas internamente para reforçar o posicionamento de inovação e propor uma cultura de *intraempreendedorismo*, por onde já passaram quase 400 colegas, conforme dados de 2018. Essa foi uma das maneiras que o BANCO encontrou para investir em pequenos experimentos e começar uma mudança para um *mindset* experimental.

Nas entrevistas realizadas com os executivos do BANCO, também foi destacada a importância do Laboratório para trazer aspectos importantes para a cultura da organização nesse ambiente de rápidas mudanças. De acordo com o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

*“O Laboratório Avançado é uma célula de exploração, uma estrutura extremamente enxuta com um funcionário e times rotativos que vão para fazer as incubações a cada 90 dias, dentro de uma esteira, de um processo de *intraempreendedorismo*. É diferente do que as outras empresas fazem, eles*

²⁵ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (10/11/2016)

saíram comprando soluções a torto e a direito e testando, compra isso ali, compra isso aqui, quando você vai botar isso dentro da sua organização, plugar, botar os sistemas para funcionar, tecnologia, choque de cultura, isso é um problema um pouco maior do que eles estavam imaginando.” (E9)

“Você pode desenvolver dentro da organização pequenos nichos e modelos de negócio que vão ser mais disruptivos e nesses nichos você permite uma experimentação maior, então o Laboratório é isso, a gente tem diversos projetos que passam pelas startups, que vão pela esteira de experimentação do BANCO que são isso, são projetos menores que não levam a logomarca do BANCO, que estão aí para tentar, experimentar, errar e começar de novo.” (E9)

O Laboratório também foi destacado na entrevista com o especialista externo ao BANCO,

“A experimentação todos estão fazendo, com Laboratórios, o BANCO tem o seu, isso é importante, mas mais do que identificar essa oportunidade é fazer ela efetivamente ir para a prática.” (E2)

A criação de uma Diretoria específica e do Laboratório Avançado foi uma resposta que o BANCO adotou para responder as novas demandas do mercado por uma organização com rigidez organizacional, para continuar atuando no seu negócio principal, que estava dando resultados, mas investindo em pequenos experimentos para ter cada vez mais um *mindset* experimental.

Segundo Day (2011), a melhor resposta é investir em pequenas experiências que podem gerar novas ideias, desde que haja credibilidade em uma equipe disponível para interpretar e compartilhar o aprendizado com as demais áreas da organização. As duas iniciativas, primeiro com a criação da Diretoria N e segundo com a inauguração do Laboratório, o BANCO demonstrou que estava evoluindo no processo de experimentação adaptativa no mercado, pois foram mudanças na estrutura que fizeram com que a empresa investisse em pequenas experiências.

Esse modelo de intraempreendedorismo adotado pelo BANCO foi destaque, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Ao longo do tempo entre 2017, 2018 e começo de 2019, cada vez mais a gente viu empresas consolidadas no mundo, Nintendo, Mattei, JP Morgan vindo pra gente perguntando como que a gente fazia o nosso processo, o nosso processo é diferente, o nosso processo é de fazer a solução de dentro, é intraempreendedorismo, é oferecer aos funcionários do BANCO, a chance de você estar no Laboratório amanhã, com projetos internos.” (E9)

Alguns motivos são elencados para essa forma de inovação, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Por causa da nossa própria estrutura, da nossa limitação de contratação, da nossa limitação de fazer parcerias, limitação tecnológica, então a gente fez interno, o Laboratório funcionou com intraempreendedorismo.” (E9)

Algumas barreiras legais, como a limitação de contratação de pessoas e a limitação para realização de parcerias, devido a ser um banco público, fez com que a empresa desenvolvesse internamente, através do intraempreendedorismo, meios de experimentação e de investir em pequenos experimentos.

A experimentação do BANCO também se dá nos canais digitais, através de testes filmados com o consentimento dos clientes, o BANCO aprende e experimenta para identificar as melhores formas de disponibilizar as funções para os clientes nos canais digitais, como relata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Você pode fazer isso de maneira digital, e aí não precisa nem ser um produto novo, a gente já descobriu coisas, por exemplo, que um botão para avançar em uma aplicação financeira, se ele estiver colocado do lado esquerdo, inferior da tela, ele funciona 50% menos do que se ele estiver do lado direito, inferior da tela, se você colocar ele de verde, em vez de escrever prosseguir, escrever simular, você aumenta o seu resultado em 380%.” (E9)

Após testar e descobrir a melhor forma de disponibilizar as funções no app ou site do BANCO, através de observação filmada, com o consentimento dos clientes, o BANCO adapta as funcionalidades de acordo com a melhor aceitação do cliente para ter um resultado maior de efetividade.

Em fevereiro de 2017, o BANCO foi um dos destaques da Campus Party Brasil²⁶, um dos maiores eventos de tecnologia e empreendedorismo do mundo²⁷, com a presença de 80 mil pessoas, o BANCO marcou presença com ações que atraíram os campuseiros (apelido dado aos participantes), como por exemplo o Desafio de UX (experiência do usuário). Desde o início, o objetivo foi estimular o empreendedorismo e fazer com que as pessoas tivessem uma experiência transformadora com a marca. O destaque da participação do BANCO foi o Desafio de UX (experiência do usuário). O objetivo era enxergar coisas novas com o olhar desses jovens, acostumados a simplificar a vida das pessoas com o design. Esse foi mais um passo dado no sentido de incorporar a experimentação no desenvolvimento de soluções para melhorar a experiência do cliente.

Por isso os participantes foram convidados a apresentar uma solução para melhorar a usabilidade do aplicativo do BANCO e foram 36 horas para que cada campuseiro desenvolvesse uma proposta. Foi oferecida mentoria, que é o monitoramento para tirar dúvidas, dar dicas para apoiar na construção da ideia. No total, foram recebidas 263 inscrições, sendo que foram selecionadas 20 propostas para o *pitch* final e algumas das ideias foram testadas e colocadas em prática para melhorar a usabilidade do aplicativo do BANCO.

Essa ação envolve o conceito de duas capacidades adaptativas de marketing, além de ser uma forma de experimentação adaptativa no mercado, que não compromete e nem implica na estrutura da empresa, também é uma forma de aprendizado com base no mercado, remetendo a primeira capacidade adaptativa de Aprendizado Vigilante do Mercado, que segundo Day (2011), se eleva quando se aprimora informações aprofundadas do mercado e antecipa mudanças para atender as necessidades ainda não atendidas.

Para desenvolver a capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado, o BANCO adaptou a sua estrutura, com a criação de uma Diretoria específica e criou

²⁶ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (10/02/2017).

²⁷ <http://www.anhembri.com.br/campus-party-brasil-2017/>.

um Laboratório Avançado para primeiramente investir em pequenos experimentos, o que propiciou, desde 2016, a realização de experimentos novos, principalmente com foco no intraempreendedorismo, o que não existia anteriormente à criação dessas unidades. Esses experimentos eram específicos em uma área da empresa e, não na empresa como um todo, mas para que se tenha uma capacidade elevada de experimentação adaptativa no mercado, é necessário um maior compartilhamento com as demais áreas da empresa, pois, segundo Day (2011), além de investir em pequenos experimentos é necessário, em segundo lugar, codificar e compartilhar percepções e práticas de sucesso com toda a organização.

Através do Laboratório Avançado do BANCO, a empresa capturou e adquiriu aprendizado que foi incorporado, conforme relata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Uma coisa que foi trazida muito rápida para o Brasil, foram os métodos ágeis, isso já em 2016 a gente pegou, absorveu e trouxe para o Brasil, já tinha alguma coisinha de método ágil no Brasil, mas muito pouco e a gente conseguiu trazer coisas bem avançadas de método ágil e experimentação como funil de idealização, design thinking, modelos de partnership e analytics, tudo isso a gente conseguiu beber bastante daquela fonte e trazer para o Brasil.” (E9)

Os métodos ágeis, a empresa ágil, também foi destacada pelo especialista externo, como uma importante qualidade em um cenário de transformação digital, conforme trecho,

“Uma experiência pequena, que alguém pediu um dinheiro pequeno, fez um cluster pequeno de clientes, identificou que desse cluster a gente conseguiu reduzir, se aplicar para toda a empresa, são milhões de receita e isso aconteceu, então experimentação pequena, na prática convertendo, deu certo vai, não deu certo é dinheiro que vai fora porque é pequeno e as empresas, os grandes bancos começavam a trabalhar com projetos, como a gente viu, vários projetos de 2 anos que jogaram todo o dinheiro fora e abandonaram, porque não era implementável, então, métodos ágeis, não só a tecnologia

ágil, mas a empresa ágil, agile enterprise, é o que a gente tá vendo que funciona no mercado.” (E2)

Esse processo de aprendizagem também ocorre entre as Diretorias, em alguns depoimentos pode-se observar esse processo de aprendizagem, principalmente em projetos novos disruptivos, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“No Banco tem o aprendizado interno com os projetos que dão certo e que não dão certo. Diversas áreas, que uma aproveita a experiência da outra.” (E3)

Reforçado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Há também uma fonte de conhecimento importante aí na troca e na comunicação intradepartamental e intramuros da instituição e acredito que essa também seja uma fonte importante de aprendizado e de inovação quando a gente tá falando de banco.” (E9)

Observa-se que esse compartilhamento inicial entre as áreas e o aprendizado capturado do Laboratório Avançado do BANCO, satisfaz a segunda condição que é de codificar e compartilhar ideias e práticas bem-sucedidas em toda a organização e o BANCO seguia na evolução de experimentação adaptativa no mercado com foco na experiência do usuário, principalmente com a possibilidade de utilizar novas tecnologias nesse cenário de transformação digital para acelerar o processo de experimentação.

A experiência do usuário é testada no marketing digital, onde vai se observando o que está performando melhor e nos meios digitais são feitos testes e vai se adaptando a melhor oferta e compartilhando com as demais áreas da empresa para adaptação dos produtos e ofertas. O BANCO utiliza o marketing de performance, que é diferente do Marketing de Marca, pois este último se concentra na conscientização,

consideração e opiniões entre os consumidores-alvo, enquanto o marketing de performance observa o desempenho na conversão nos canais digitais.

Nas entrevistas realizadas pode-se observar essa prática que evoluiu para o marketing de performance, conforme já foi abordado anteriormente com a criação das “Mesas de Performance”. Conforme destaca o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“O canal digital tá sob condução institucional da área de negócios digitais, então essa abordagem comercial, primeiro já é uma adaptação de mercado, em que você tira aquele foco de reforço de marca, de aculturamento e passa para uma abordagem mais na perspectiva do cliente, necessidade e demanda do perfilamento do cliente, da abordagem de comercialização de produtos.”
(E4)

Reforçado pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Eu acho que a gente conseguiu superar de certa forma essa barreira quando a gente começou a fazer o marketing de performance.” (E6)

O BANCO utiliza a tecnologia a serviço do marketing para aprender e experimentar as ofertas e ver o que está funcionando ou não para adaptar e compartilhar com as demais áreas da empresa, conforme relata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“No momento que o cliente entra no digital, você passa a acompanhar ele até ele converter, então hoje, juntando tecnologia com marketing, você tem como sincronizar todos os steps até ele abrir uma conta ou fazer um cartão, então você tem condição de saber quantos cartões, quantas contas vieram daquele anúncio.” (E4)

Segundo Day e Schoemaker (2016), a prototipagem rápida, por meio de projetos quase experimentais, pode ajudar muito nas decisões de projetos complexos. As melhores empresas elevam esta prática a uma capacidade dinâmica que pode ser

implantada em muitas frentes. Com o apoio da Mesa de Performance o BANCO consegue realizar pequenos experimentos para melhorar a experiência do cliente e observar como as mudanças na jornada do cliente e nos produtos estão afetando a conversão de negócios. Ainda segundo Day e Schoemaker (2016), realizar experimentos pequenos e bem projetados que exploram novas iniciativas estratégicas permitem ter investimentos sequenciais que são mais prováveis de gerar resultados.

Na experimentação adaptativa no mercado, o BANCO tem duas formas presentes no seu dia a dia para testar novidades e projetos. O primeiro modelo é o “Piloto” e o segundo é o “MVP”, ambos são compartilhados com as demais áreas da empresa. Alguns exemplos de MVP e situações que são utilizados e a preocupação de trazer o cliente para a construção das soluções estavam presentes nas entrevistas, de acordo com o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Nós temos duas grandes formas de fazer experimentação e testes, a primeira delas, eu diria que é a forma mais tradicional dentro do BANCO que ficou sendo utilizada de forma majoritária nas últimas duas décadas que é a forma do Piloto, que você define uma nova forma de atuação, um novo produto, um novo modelo, escolhe um público alvo ou uma região de atuação ou uma dependência e trabalha dessa forma.” (E7)

“A gente também convive com os nossos lindeiros aqui, que a gente chama de modelos startups, que trabalham no lançamento de produtos e serviços em uma visão de MVP, Produto Mínimo Viável, e aí nesse processo de construção do MVP, sim, passa por uma construção em conjunto com o cliente, pelo questionamento, pela prova de conceito (POC) e todos os nossos lançamentos de produto, por exemplo, passam formalmente por uma célula de UX (User Experience) para tentar trazer e incorporar essa visão do cliente dentro do processo de construção.” (E7)

A utilização de MVP também é destacada pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, onde relata que o BANCO vem utilizando mais esse modelo nos últimos anos, conforme trecho da entrevista:

“Eu acho que a gente está avançando nisso já. A gente tem uma coisa que chama MVP, Mínimo Produto Viável, a gente trabalha com vários MVP. O app Cartões foi assim, a Wallet foi assim também, estamos fazendo o MVP, então já estamos trabalhando muito mais com isso.” (E3)

Observa-se, mesmo nesse processo de utilização maior de MVP para desenvolvimento de produtos e serviços, que a rigidez organizacional, em função dos cuidados com o risco envolvido, está presente e interfere nos processos do BANCO, como pode-se ver em alguns trechos das entrevistas dos executivos da empresa.

Segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, o BANCO poderia incluir em mais momentos o cliente no desenvolvimento de produtos e serviços, conforme trechos:

“Têm outras coisas que não elevam o risco para o cliente, que é mais benefício, então coloca o mínimo ali e vai incrementando, só para o cliente ver aquele benefício inicial, então depende do tipo de coisa que nós vamos colocar e do risco que isso tem.” (E3)

“Precisa desenvolver mais, o que eu acho é trazer o consumidor pra dentro, em alguns momentos a gente traz e outros não.” (E3)

Já, segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, destaca a complexidade dos processos do BANCO, conforme trecho a seguir:

“Estamos com 5 POCs em paralelo, o processo de um POC de um Banco é bastante duro, pesado, cheio de muito detalhe.” (E13)

Com a utilização do modelo “Piloto” e do “MVP” procurava tentar coisa diferentes, incluir o cliente na construção para depois de testado escalonar para atender os mais de 60 milhões de clientes. Tentar coisas diferentes, sondar questões intrigantes profundamente e estar alerta para o inesperado é uma forma valiosa de aprender mais rápido. (DAY; SCHOEMAKER, 2016).

A utilização do MVP tem permitido que a empresa tenha um ciclo mais curto de experimentação, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“A gente tá conseguindo fazer em um ciclo mais curto.” (E9)

Segundo Day (2011), a adaptabilidade de todos os processos de aprendizagem é impedida quando há um repertório limitado de padrões reconhecidos de comportamento do cliente ou respostas estratégicas para responder à diversidade e fragmentação. Por isso é importante que o cliente participe cada vez mais na criação e desenvolvimento de produtos e serviços.

Uma outra forma de experimentação, que sempre foi a forma predominante na empresa, é a forma de piloto, pois em alguns casos, em função do risco envolvido na experimentação é necessário um maior número de testes para se colocar em funcionamento alguma melhoria, algum produto ou serviço.

Segundo o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa, o BANCO teve vários experimentos desenvolvidos sob a forma de piloto,

“Com relação aos nossos pilotos, aí eu posso trazer os nossos modelos de relacionamento, modelos de indução da força de vendas, tudo com base em pilotos, quando a gente criou a Unidade do Varejo, fez o teste lá em Joinville, Ribeirão Preto, Belém, o modelo das agências Especializadas, tudo feito sob a forma de piloto, modelos de encarteiramento em escritórios, modelo de encarteiramento agro, modelo do polo da PJ, são todos eles feitos sob a forma de piloto e depois escalado.” (E7)

Segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, o risco de causar prejuízos para os clientes e empresa, levam a empresa a optar pelo Projeto Piloto e não pelo MVP,

“A gente tem que fazer bastante teste previamente, porque se você for fazer um movimento grande e você tiver erros, você pode causar muitos prejuízos, não só para os clientes, mas para a organização, então nesses processos são

feitos micro processos para que você evite erros que podem ocorrer, mas que minimiza bastante.” (E3)

Esses fatores de risco fazem com que a empresa, em algumas situações, tenha respostas atrasadas frente as demandas do mercado, visto que exige um tempo maior para experimentação, existe uma demora na implementação e na disponibilização para o mercado. Segundo Day (2011), processos de decisão tradicionais são cautelosos e lentos, portanto, uma vez que uma nova iniciativa de marketing é finalmente lançada, o mercado avançou para um novo estado. Observa-se que uma atenção deve ser dada tanto às questões de rigidez organizacional, quanto de respostas atrasadas para que o BANCO consiga testar, aprender e compartilhar com as demais áreas os resultados para adaptação de seus produtos e serviços de forma ágil.

Na experimentação adaptativa no mercado surge a questão do erro e como esse erro é encarado na organização. Existem duas maneiras de encarar o erro atualmente na empresa. Existem erros de experimentação que são bem aceitos e existem erros que afetam o cliente ou o resultado do BANCO, nesses casos não são bem aceitos na empresa.

Conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, o trecho demonstra que tipos de erros são tolerados na empresa.

“O erro tolerável é o erro de experimentação, eu coloco alguma coisa na rua, eu vou fazer um teste, testamos, isso é um erro aceitável.” (E3)

“Não posso errar em algo que vai trazer um prejuízo para o cliente, no sentido de sistema fora do ar e essas coisas todas, são erros que a gente não pode tolerar.” (E3)

O BANCO desenhou a sua estrutura para ter uma maior experimentação e aprender com os erros, conforme relatado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Do ponto de vista organizacional, tem um desenho organizacional para suprir esse tipo de deficiência e com esse desenho você erra, aprende e os erros servem para alimentar outros projetos para não cometer os mesmos equívocos.” (E9)

A importância de valorizar o erro, na experimentação, é destacado novamente pelos executivos do BANCO, conforme o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Errar é muito importante, mas continuar no erro atrapalha, então, quando você erra no início de um projeto e você identifica, corrige ou aborta o projeto, esse é o melhor aprendizado, você aprende com erro e evita muitas despesas, então não existe paixões em manter um projeto se ele não for viável.” (E5)

Mas, a cultura do BANCO, faz com que a tomada de decisão de investir em novos experimentos seja impactada, pois a cultura da empresa não é de reconhecer que os erros são normais, devido ao grande impacto de um erro para os clientes e empresa. Essa é uma barreira cultural para novos experimentos e relatada nas entrevistas.

Segundo o entrevistado de uma área de Estratégia Corporativa,

“É inegável que a nossa cultura é cultura muito voltada para processo, para controle, para o resultado então, a gente não está adaptado a reconhecer os erros e as perdas e normalmente quando isso acontece, isso não é bem recebido.” (E7)

Essa visão é reforçada pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Da mesma forma que a gente é pouco tolerante a investir em capital de risco, a gente também é pouco tolerante ao erro, porque tudo o que a gente fez, sempre deu certo, mas sempre deu certo em outro mundo, em outro cenário, então, a gente às vezes, tem dificuldade de acreditar que a coisa deu errada.” (E6)

Nesse aspecto, a questão cultural do BANCO interfere e é um processo de adaptação que a empresa precisa passar para atender às novas demandas do mercado. O processo de transformação cultural vem ocorrendo na empresa gradativamente, seja através de uma direção institucional, seja através de adoção de metodologias ágeis. Segundo Day e Schoemaker (2016), a aprendizagem por tentativa e erro exige que os líderes cultivem ativamente e apoiem uma cultura na qual os erros são tolerados e até incentivados às vezes. Apesar de que falhas descuidadas ou negligentes devem ser evitadas, nenhuma organização pode aprender se buscar uma política de tolerância zero para falhas.

Esse processo de transformação cultural é destacado pelo entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Aí, existe um trabalho muito forte da própria estratégia de tentar trazer essa transformação cultural, de fazer com que a cultura de experimentação esteja presente de todas as formas nas nossas ações, obviamente com um controle, com comunicação, erre, mas erre rápido e busque a nova forma e corrija e siga pra frente.” (E7)

A empresa começou a adotar métodos ágeis em alguns projetos e em abril de 2018, o Modelo colaborativo do BANCO conquistou premiação de tecnologia e metodologias ágeis.²⁸ Foi uma grande mudança, foi um novo modelo de trabalho com mais parceria, mais qualidade, mais rapidez e muito mais resultado nas entregas. Todos ganharam com as novas soluções de negócio que surgiram na época. As tecnologias de ponta, como as soluções cognitivas do BANCO - os assistentes virtuais (chatbots) – estavam sendo desenvolvidos em salas ágeis. A nova ferramenta de compra de dólar e monitoramento da taxa de câmbio também foi construída nesta metodologia.

Esses novos procedimentos de trabalho vieram para dentro da organização através dos insights do Laboratório Avançado de Inovação, como já foi tratado anteriormente e esses experimentos eram compartilhados com as demais áreas da empresa. Segundo Day (2011), além de investir em pequenos experimentos, que era

²⁸ <https://agiletrendsbr.com/vencedores-premiacao-agilidade-brasil-2018/>.

o caso dessas inovações, é necessário codificar e compartilhar as ideias em toda organização. O BANCO começava um processo maior de compartilhamento.

No final de 2018, o BANCO foi eleito o banco do ano, reconhecido pelo prêmio Relatório Bancário 2018²⁹. Além de ter sido o destaque geral entre as empresas do segmento, o BANCO ainda faturou outros três prêmios em categorias específicas, fruto das experimentações em salas ágeis, como relatado no parágrafo anterior. As soluções premiadas foram o Bot para os clientes do agronegócio, na categoria Inteligência Artificial, aquisição de moeda estrangeira via mobile, na categoria Soluções para *Mobile Banking* e cartão de crédito 100% digital para não correntistas na categoria Cartões.

O agrobot foi um dos processos desenvolvidos com a participação do cliente, através de experimentação para verificar as evoluções e realizar adaptações para atender as demandas dos clientes, conforme relata o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Como exemplo dos novos produtos e soluções construídas em conjunto com o cliente, posso trazer aqui a nova cobrança que foi trabalhada lado a lado com o cliente, processo de agrobot, o bot para o produtor rural, feito em conjunto com o cliente, ouvindo o cliente, a nova esteira do crédito imobiliário que reduziu substancialmente o prazo médio de entrega do produto para o cliente, foram exemplos de sucesso que tiveram uma participação muito forte do cliente. Tivemos várias outras experimentações que não foram para frente ou estão em um estágio menos avançado, por exemplo o super app.” (E7)

Em maio de 2019, quando o Laboratório avançado, completou mais de 2 anos, com foco no aprendizado e na incubação, ele entrou em uma nova fase.³⁰ Um depoimento da época de um dos responsáveis pelo projeto reforçava que o BANCO estava evoluindo a sua capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado, através do compartilhamento das ideias em toda a organização,

²⁹<https://cantarinobrasileiro.com.br/blog/conheca-os-vencedores-da-edicao-de-2018-do-premio-relatorio-bancario/>.

³⁰ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (10/05/2019).

“O objetivo era levar cada vez mais a cultura e o mindset do Vale para o dia a dia dos colegas do BANCO, compartilhando conhecimento e prospectando soluções, ideias e tendências que poderão acelerar a transformação digital da empresa.”

Então, o BANCO, através de uma maior utilização do marketing de performance, por meio da “Mesa de performance”, com uma maior utilização de MVPs no desenvolvimento de produtos e serviços e utilização de métodos ágeis em alguns projetos, realiza experimentos e compartilha os resultados com as demais áreas da empresa.

Mas, também se observa que devido a uma cultura de não tolerar erros de forma natural e, em função da rigidez organizacional, ocasionada pelo risco envolvido nas experimentações, em alguns momentos, adota reações atrasadas, se valendo de uma forma mais tradicional e mais morosa no desenvolvimento de produtos e serviços, como é o caso de projetos piloto com maior prazo de maturação que podem impedir um maior pioneirismo no mercado. Segundo Day (2011), a adaptabilidade de todos os processos de aprendizagem é impedida quando há um repertório limitado de padrões reconhecidos do comportamento do cliente ou respostas estratégicas para responder à diversidade e fragmentação. É importante que o cliente participe cada vez mais das experimentações que o BANCO vem realizando.

Além de investir em pequenos experimentos para mudança para um *mindset* de experimentação, codificar e compartilhar ideias em toda a organização, segundo Day (2011), é necessário explorar sistematicamente uma gama mais ampla de parceiros para aprender com as suas experiências.

Um dos experimentos mais recentes e mais promissores do BANCO, que explorou o conhecimento de parceiros, foi o lançamento da *Wallet*. Em março de 2020, o BANCO iniciou testes da carteira digital com funcionários e o objetivo era que a *Wallet* substituísse a carteira física. Seria o novo jeito do brasileiro usar dinheiro, através de uma solução simples, leve, intuitiva e prática, e posicionaria o BANCO como um dos mais importantes players no mercado de carteiras digitais.

O BANCO iniciou os testes em um ecossistema real, uma cidade no interior do país, que contava com uma grande variedade de perfis de clientes e potenciais clientes. A versão que estava em testes permitia que o usuário realizasse depósitos,

saques, transferências para contas da Carteira, recebimento de TED/DOC, pagamentos nos estabelecimentos parceiros, pagamentos de boletos e convênios, pagamentos com código QR da *Wallet*, pagamentos com código QR do Pagar e Receber e recarga de celular e ajudou o BANCO a atender ao público no recebimento dos valores governamentais devido a pandemia do Covid-19.³¹

Para construir uma solução de valor para o público-alvo, foi adotada a estratégia de construção colaborativa, ouvindo as necessidades dos usuários a partir de testes incrementais. Nessas etapas foram levantados dados como perfil de consumo e hábitos de utilização e baseando-se nesses dados, o BANCO lançou em setembro de 2020, a *Wallet* para todos os públicos. Segundo o depoimento de um executivo da empresa, na época do lançamento, os testes foram realizados com mais de 1 milhão de pessoas,

“Acreditamos que esse é um produto que atende bem às necessidades de jovens e pessoas que ainda não tem conta em banco. É um modelo mais leve, que descomplica a gestão do dinheiro. A experiência que tivemos com uma base de mais de 1 milhão de usuários nos permitiu aprender e melhorar a solução, tornando-a ainda mais simples e intuitiva”

A contribuição de parceiros no desenvolvimento da *Wallet* também foi destacada pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“No caso da Wallet nós trouxemos um parceiro pra dentro, especialistas da Visa em UX (user experience), que ajudaram a desenhar o app e fizeram tudo aquilo para a nossa Wallet. Trouxeram uma experiência externa.” (E3)

A experimentação da *Wallet* é um exemplo de experimento que pode transformar os bancos, pois envolve o core da empresa e uma possibilidade futura de como os clientes poderiam se relacionar com as instituições financeiras. Atualmente os bancos tradicionais disponibilizam contas correntes, com custos de manutenção, enquanto os bancos digitais disponibilizam serviços sem custos, em alguns casos. A

³¹ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (09/03/2020).

wallet vem para atender essa gama de clientes que não deseja ter uma conta corrente para realizar transações financeiras, podendo esse experimento afetar a rentabilidade da empresa, mas também capturar clientes novos, devido a essa tendência de maior utilização de carteiras digitais no sistema financeiro.³²

Segundo Day e Schoemaker (2016), as capacidades de detecção e aproveitamento ajudam a criar oportunidades de negócios para empresas, mas todo o seu potencial comercial só pode ser realizado se a empresa puder executar suas novas estratégias, que por sua vez podem exigir transformação organizacional. Essa transformação organizacional para aproveitar oportunidades de negócios, para o BANCO, envolve a capacidade de explorar as relações com parceiros no sentido de aprender com as experiências.

Um outro projeto de experimentação com a participação de parceiros, que está sendo pensado, em função das tendências de mercado, ou seja, de ter agências físicas mais negociais e menos transacionais e por consequência mais atrativas visualmente. É um projeto de uma agência com um café, que tem o objetivo de experimentar um novo espaço para os clientes, com disponibilização de serviços financeiros e não financeiros. Esse processo explora o conhecimento de parceiros que possuem empresas não financeiras para disponibilizar um serviço de qualidade para os clientes do BANCO. Segundo o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo, o projeto está em fase de implantação,

“A gente tem já um piloto previsto para implementar em uma agência que vai compartilhar com uma rede de café, na verdade ele já era para ter sido implementado esse ano, era para ser em maio de 2020, mas aí com o covid postergou.” (E5)

Além dos projetos internos, o BANCO pode se utilizar de mecanismos disponibilizados pelo regulador e o BACEN tem um espaço de experimentação, que é o Sandbox Regulatório³³, que é uma iniciativa que permite que instituições já autorizadas e ainda não autorizadas a funcionar pelo BACEN possam testar projetos inovadores (produtos ou serviços experimentais) com clientes reais, sujeitos a

³² <https://noomis.febraban.org.br/noomisblog/segmento-de-carteiras-digitais-avanca-no-brasil>.

³³ <https://www.gov.br/startuppoint/pt-br/programas/sandbox-regulatorio>.

requisitos regulatórios específicos. O BANCO pode participar com a inclusão de projetos inovadores, mas existem algumas barreiras que impedem uma maior experimentação nesse ambiente pelos bancos tradicionais, como é relatado pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“As fintechs podem experimentar mais no Sandbox porque elas têm conta de pagamento, não tem base grande de clientes, não entra nos Top 5 de Ranking Bacen, quando a gente comete algum erro, o risco é sistêmico, se eles fizerem alguma coisa que não dá certo, não tem problema, porque o público é pequeno, isso dá mais espaço para que eles invistam e arrisquem do que a gente.” (E6)

Uma questão que apareceu nas entrevistas foi que o *Time to Market* dos Bancos Tradicionais é maior do que o das *Fintechs*, pelo fato das grandes empresas já terem uma estrutura mais complexa montada e por isso não são ágeis.

O trecho da entrevista do entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, retrata essa barreira,

“Acho que qualquer instituição do tamanho do BANCO, não só na indústria financeira, ela não vai ter um Time to Market como uma startup, em função da quantidade de clientes e por ter muita informação.” (E9)

Observa-se uma barreira importante no BANCO, que faz com que o *Time to Market* seja maior que o das *fintechs*, que diz respeito às Reações Atrasadas. Segundo Day (2011), até se as organizações puderem superar a rigidez organizacional, o tempo não está ao seu lado e leva tempo para absorver novas informações, interpretar seu significado, e então mobilizar a empresa para agir. Além da insularidade estrutural, as reações atrasadas impactam no *time to market* para concorrer com novos entrantes no mercado.

As decisões, geralmente envolvem muitas Diretorias em um projeto, podendo complicar a execução, conforme relata o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Eu não sei se talvez não tenha sido envolvido as 450 mil áreas do BANCO que deveriam ter sido incluídas, a coisa dos silos. talvez aí tenha impactado ou a pouca disposição de investir em um projeto que não ia dar resultado tão imediato.” (E6)

Uma outra barreira para a experimentação é o fato de o BANCO, devido a necessidade de apresentar resultados financeiros recorrentes, predominantemente tem um foco mais em ações de curto prazo do que ações de longo prazo, primeiramente porque está presente nas métricas e nas avaliações de desempenho de todos os gestores, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Tem conflito de agência porque, imagina, eu sou responsável hoje por tocar o Banco, ok, vou ser medido por resultado trimestral, no máximo em uma gestão de dois anos, ninguém tá preocupado se em 10 anos eu desenvolvi um produto ou serviço inovador, porque daqui 10 anos eu não vou ser mais o CEO do BANCO, entendeu? Eu tenho pouco incentivo pra um projeto de longo prazo.” (E9)

É importante que o BANCO intensifique experimentos de médio e longo prazo que podem gerar insights para novos produtos e inclusive novos modelos de negócio para se manter competitivo no mercado, pois segundo Day (2011), todas as empresas devem equilibrar o curto e longo prazo. Uma empresa encontra o equilíbrio certo mantendo sua liderança em valor para o cliente e, em seguida, investem em um portfólio de inovações que trarão resultados no médio e longo prazo.

Aprendizagem, análise, imitação, regeneração e mudança tecnológica são importantes componentes para qualquer esforço para melhorar o desempenho organizacional e fortalecer vantagem competitiva. Cada um envolve adaptação e um delicado compromisso entre *exploration* e *exploitation*. (MARCH, 1991).

O BANCO apresentou sempre resultados consistentes e robustos, mas é importante ter uma parcela de investimentos para experimentação, com o objetivo de perpetuar a empresa e os negócios frente aos movimentos disruptivos que vem ocorrendo no mercado financeiro, no cenário de transformação digital, pois, segundo

Day (2011), um longo período de sucesso pode cegar a organização para sinais discrepantes de que a capacidade não se ajusta mais ao mercado.

A inércia e a complacência, que geram uma Rigidez Organizacional são barreiras importantes para a experimentação no BANCO, pois algumas experimentações levam um tempo maior para dar resultado. Segundo Day (2011), quando uma organização domina a capacidade, é provável que continue fazendo isso muito além do ponto de obsolescência. Os mecanismos de preservação subvertem exploração e impedem a inovação.

O BANCO, ao longo do tempo, incentivou a experimentação com algumas ações direcionadas, mas ainda possui algumas barreiras que impedem uma maior experimentação adaptativa no mercado, conforme citado anteriormente. Segundo Moorman e Day (2016), observa-se que a experimentação adaptativa no mercado ocorre, caso a empresa incentive e crie um ambiente propício para a experimentação, o que se traduz na implementação da estratégia de marketing, principalmente nas Atividades de Ativação, que são as atividades que motivam e inspiram os comportamentos individuais e organizacionais.

A definição correta das métricas, auxiliam na realização da Atividade de Avaliação da Estratégia de Marketing, pois as estratégias de marketing emergem de um processo de aprendizado contínuo, com a etapa de avaliação sinalizando o fim de um ciclo e uma antecipação para o próximo ciclo de desenvolvimento. Segundo Moorman e Day (2016), a ponte para o próximo ciclo é um sistema de monitoramento e controle para comparar o desempenho realizado com os objetivos e aprender o que precisa mudar no futuro. Por isso ter métricas bem definidas para a experimentação é importante para o BANCO.

Com base na análise dos resultados referentes a capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado, podemos elencar as ações de como o BANCO vem desenvolvendo essa capacidade em cada elemento do conceito de Experimentação Adaptativa no Mercado, bem como as barreiras que impactam a empresa e as oportunidades que o BANCO tem para desenvolver ainda mais essa capacidade adaptativa de marketing. Os mecanismos para desenvolvimento da Experimentação Adaptativa no Mercado, as barreiras e as oportunidades do BANCO estão descritas no quadro 6, bem como a relação existente com os demais elementos

de marketing (MARKORG) e as atividades de marketing da empresa referidas na introdução deste trabalho.

Quadro 6 – Mecanismos para desenvolvimento da Experimentação Adaptativa no Mercado.

INVESTIR EM PEQUENOS EXPERIMENTOS (MINDSET EXPERIMENTAL)	
AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?	<i>“Elementos Centrais da Análise”</i>
1. AJUSTE NA ESTRUTURA DA EMPRESA – CRIAÇÃO DE UMA DIRETORIA PARA COORDENAR OS PEQUENOS EXPERIMENTOS (TESTE E ERRO)	O BANCO investe em pequenos experimentos (<i>mindset</i> experimental), através de um dos elementos de marketing CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), através de criação de unidades com maior foco na experimentação.
2. ABERTURA DO LABORATÓRIO AVANÇADO DO BANCO COM FOCO EM NOVOS EXPERIMENTOS ATRAVÉS DO INTRAEMPREENDEDORISMO	
3. FORAM REALIZADOS EXPERIMENTOS NOS CANAIS DIGITAIS COM OBSERVAÇÃO DO USO DOS CLIENTES	O BANCO investe em pequenos experimentos (<i>mindset</i> experimental), através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, com foco no cliente, colocando o cliente no centro das decisões e solicitando a participação do cliente na experimentação.
4. FORAM REALIZADAS AÇÕES EXTERNAS ENVOLVENDO A MARCA E A EXPERIMENTAÇÃO. EVENTO “CAMPUS PARTY BRASIL”	
CODIFICAR E COMPARTILHAR IDEIAS COM TODA A ORGANIZAÇÃO	
AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?	
1. CONTRIBUIÇÕES CAPTURADAS NO LABORATÓRIO AVANÇADO FORAM INCORPORADAS NO DIA A DIA DE ALGUMAS ÁREAS DA EMPRESA, POR EXEMPLO METODOLOGIAS ÁGEIS (EXPERIMENTAÇÃO COM FUNIL DE IDEALIZAÇÃO, DESIGN THINKING, MODELOS DE PARTNERSHIP E ANALYTICS)	O BANCO codifica e compartilha ideias com toda a organização, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, com experimentos com ciclos mais curtos e metodologias ágeis.
2. EVOLUÇÃO DO “PROJETO PILOTO” PARA O DESENVOLVIMENTO DE “MVP”	
3. ATRAVÉS DO MARKETING DE PERFORMANCE, DAS “MESAS DE PERFORMANCE”, EXPERIMENTOS FORAM TESTADOS NO MARKETING DIGITAL E COMPARTILHADOS PARA APRIMORAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	O BANCO codifica e compartilha ideias com toda a organização, através da CAPACIDADE DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO DO MERCADO ATRAVÉS DE ANALYTICS, observando a jornada do cliente e compartilhando os insights com as demais áreas da empresa.
4. EXISTE UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM ENTRE DIRETORIAS, ATRAVÉS DA OBSERVAÇÃO DE ACERTOS E ERROS EM PROJETOS	O BANCO codifica e compartilha ideias com toda a organização, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), através das experiências das diversas Diretorias, esse conhecimento é compartilhado.
EXPLORAR SISTEMATICAMENTE UMA GAMA MAIS AMPLA DE PARCEIROS	

<p>AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?</p>	
<p>1. NO LANÇAMENTO DA WALLET TEVE UMA ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO COLABORATIVA (BANCO X PARCEIROS X CLIENTES)</p>	<p>O BANCO explora sistematicamente uma gama mais ampla de parceiros, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, com foco no cliente e em ser um banco mais aberto às parcerias para realizar experimentos.</p>
<p>2. PROJETO PARA ALTERAR AS AGÊNCIAS FÍSICAS, COM PARTICIPAÇÃO DE PARCEIROS NÃO FINANCEIROS</p>	
<p>3. USO DO SANDBOX REGULATÓRIO DO BANCO CENTRAL PARA ESTABELECEER RELAÇÕES E EXPERIMENTOS</p>	<p>O BANCO explora sistematicamente uma gama mais ampla de parceiros, por estar em um ecossistema de inovação. Desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ANTECIPAÇÃO através da experimentação e contato com o ecossistema de inovação.</p>
<p>BARREIRAS</p>	
<p>1. BARREIRA CULTURAL – AVERSÃO AO RISCO DE NOVOS EXPERIMENTOS, POUCO TOLERANTE AO ERRO</p>	<p>O BANCO possui algumas barreiras internas que envolvem a CULTURA, com relação a aversão ao risco. A aprendizagem por tentativa e erro exige uma cultura tolerante a essas experimentações.</p>
<p>2. RIGIDEZ ORGANIZACIONAL – CAUSADA POR INÉRCIA E COMPLACÊNCIA, DEVIDO AOS RECORRENTES RESULTADOS SATISFATÓRIOS COM O NEGÓCIO ATUAL</p>	<p>O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), que ocasiona um Time to Market, em alguns momentos, maior que a concorrência.</p>
<p>3. RIGIDEZ ORGANIZACIONAL – CAUSADA PELA INSULARIDADE ESTRUTURAL, SILOS, QUE OCASIONAM UMA DEMORA MAIOR NAS RESPOSTAS AO MERCADO, TIME TO MARKET MAIOR QUE AS FINTECHS</p>	
<p>4. BARREIRAS LEGAIS – POR SER UM BANCO PÚBLICO, TEM RESTRIÇÕES NA CONTRATAÇÃO DE PARCEIROS</p>	
<p>5. FOCO MAIOR EM RESULTADOS DE CURTO PRAZO</p>	<p>O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (INCENTIVOS). É importante o uso de incentivos para incentivar os funcionários a experimentar.</p>
<p>OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVER REFERENTES À EXPERIMENTAÇÃO ADAPTATIVA NO MERCADO</p>	
<p>1. INCENTIVAR NOVOS EXPERIMENTOS, NÃO CONSIDERANDO COMO META: ERRO ZERO</p>	<p>O BANCO pode aprimorar a capacidade de experimentação adaptativa no mercado, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, sendo mais tolerante aos erros de experimentação.</p>
<p>2. ADOÇÃO MAIOR DE METODOLOGIAS ÁGEIS</p>	<p>O BANCO pode aprimorar a capacidade de experimentação adaptativa no mercado, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, acelerando o processo de transformação cultural.</p>
<p>3. CONTINUAR O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL COM FOCO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE</p>	
<p>4. TER UMA LIDERANÇA VIGILANTE EM RESULTADOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO</p>	<p>O BANCO pode aprimorar a capacidade de experimentação adaptativa no mercado, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO</p>

	(INCENTIVOS), para além de ter resultados de curto prazo, desenvolver soluções possam gerar resultados de médio e longo prazo.
5. DEFINIR MÉTRICAS PARA A EXPERIMENTAÇÃO	O BANCO pode aprimorar a capacidade de experimentação adaptativa no mercado, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (MÉTRICAS), através de definição de objetivos claros de experimentação.
6. EXPLORAR O SANDBOX REGULATÓRIO DO BANCO CENTRAL PARA NOVOS EXPERIMENTOS	O BANCO pode aprimorar a capacidade de experimentação adaptativa no mercado através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), sendo cada vez mais um banco mais aberto com interações com o ecossistema de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Marketing Aberto

É a capacidade da empresa estabelecer relações com terceiros no sentido de cooperação, inovação para gerar novas ideias e atender as demandas do mercado. Essa capacidade fornece acesso a um conjunto mais profundo de recursos e conjuntos de habilidades especializadas do que um modelo fechado. (DAY, 2011).

Na entrevista com o especialista externo, foi destaca a importância de realização de parcerias com demais empresas para atender as demandas do mercado, conforme o entrevistado,

“Um outro ponto que eu acho importante é o marketing aberto, eu acho que a gente vê parcerias com buscadores, com google, é inevitável, esse tipo de trabalho as organizações têm que começar a se mover.” (E2)

Observa-se inicialmente, que o BANCO tem muito a desenvolver o Marketing Aberto, conforme relatado pelo entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Eu diria que das três capacidades, a do Marketing Aberto é a menos desenvolvida dentro do BANCO. Nós estamos em uma briga bastante relevante nesse sentido, no âmbito de Sede, entre as diversas Diretorias para trazer isso cada vez mais presente dentro da nossa organização, para a gente fazer um choque de culturas.” (E7)

O mercado financeiro sempre foi referência e pioneiro no desenvolvimento de novas tecnologias, historicamente o desenvolvimento de produtos e serviços sempre foi desenvolvido internamente, com o maior cuidado e restrição de compartilhamento possível, para evitar vazamento de informações e gerar vantagem competitiva, ao menos, por um curto espaço de tempo, mas o cenário mudou e a necessidade de uma maior integração se faz necessária.

O BANCO, ao longo dos últimos anos, vem desenvolvendo alguns modelos de parcerias com o objetivo de cooperar e inovar para gerar valor para os clientes. Segundo Tan *et al.* (2015), na mediação baseada em rede, relacionamentos complexos entre várias partes interessadas com interesses potencialmente concorrentes são criados para o benefício dos clientes e segundo Day (2011), a capacidade de estabelecer relações com terceiros, no sentido de cooperar e inovar é fundamental para que as organizações tenham uma elevada capacidade de marketing aberto.

São duas as formas de parceria que o BANCO vem adotando. Primeiramente uma parceria para buscar aprendizado e a outra foi a criação de um fundo de Venture Capital, que foi lançado em 2020.

Nesse primeiro modelo de parceria para transferência de aprendizado, se destacam algumas iniciativas que buscam uma eficiência operacional e um ganho em aprendizado em processos tecnológicos, conforme os trechos das entrevistas.

Segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Quando a gente olha tudo que envolve processos tecnológicos e fornecedores existe um aprendizado contínuo nessa área, toda vez que você realiza uma parceria ou compra uma solução, se tem um aprendizado com a parte terceira que é incorporado à organização.” (E9)

O BANCO estabeleceu uma parceria com um portal de cupons que agrega valor ao app do Banco, com a disponibilização de novos produtos aos clientes. Esse processo de cooperação e inovação, através de relações com terceiros, está em evolução no BANCO, tendo em vista o novo cenário de *open banking*, já regulamentado pelo BACEN.

Segundo o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo, o BANCO utiliza a sua grande quantidade de clientes/usuários para realizar essas parcerias que buscam gerar valor ao cliente e ganhar em aprendizado, pois não necessita desenvolver as ferramentas internamente,

“A gente tá fazendo parcerias com portais de cuponeras, então eu consigo dar em troca a visibilidade, a minha potência de marketing de um app que tem 18 milhões de usuários.” (E6)

Na entrevista com o especialista externo também foi destacada a importância do aprendizado para diminuir as barreiras dentro da organização, conforme o trecho a seguir,

“Cultura, aprendizado, estar aberto ao aprender, ao desaprender, todas essas coisas são catedráticas, mas que na prática não acontece.” (E2)

Segundo Slater e Narver (1995), as organizações eficazes são configurações de práticas de gestão que facilitam o desenvolvimento do conhecimento, isso se torna a base para a vantagem competitiva. O BANCO, através dessas parcerias procura aprender e com uma orientação para o mercado, complementada por um impulso empreendedor, fornece a base cultural para a aprendizagem organizacional. No entanto, tão importante quanto a orientação para o mercado e o empreendedorismo, eles devem ser complementados por um clima apropriado para desenvolver uma organização que aprende.

Segundo Day (2011), poucas empresas investirão em construir a arquitetura necessária e dominar as habilidades de coordenação, controle e compartilhamento necessárias para agir de acordo com os insights de seus diversos parceiros, mantendo os insights próprios.

Em alguns trechos das entrevistas, observa-se que o BANCO busca relação com outras empresas para capturar mão de obra especializada, conforme o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Tem uma outra forma que a gente utiliza para capturar esses conhecimentos externos que é a partir da terceirização de mão de obra tecnológica e cientistas de dados no que a gente chama aqui de fábricas de software, nós contratamos empresas que têm desenvolvedores que são acolhidos dentro do ambiente do BANCO para trabalhar de forma mais ágil, mais célere, com mais autonomia na construção das nossas soluções de tecnologia.” (E7)

Não quer dizer que toda parceria realizada agrega em conhecimento para o BANCO, podendo ser somente contratação de serviços através de terceirização, mas o importante, para elevar a capacidade de marketing aberto que o BANCO consiga efetivamente trazer desenvolvimento das capacidades para os funcionários da empresa nessa relação com terceiros.

De acordo com as entrevistas, o BANCO, aproveita essas parcerias para ter uma troca de cultura com essas empresas e esses modelos de trabalho mais ágeis na implementação. Segundo o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“Primeiro existe uma lacuna cultural, quando buscamos uma parceria, a gente não busca exclusivamente novas tecnologias, a gente busca também novos mindsets, novas formas de pensar, a gente busca uma mudança cultural.” (E7)

Reforçado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, que destaca todo o ecossistema bancário com possibilidade de integração para geração de valor para o cliente e aprendizado para a empresa,

“Isso aí envolve parceiros, fornecedores, startups, novas tecnologias, novos entrantes, fundos de venture capital, todo mundo que está com um pé no mercado e tá em contato de alguma forma com aquele que é o seu cliente, ele sem dúvida contribui para que você aprenda e desenvolva mais coisa dentro da organização.” (E9)

No sentido de gerar valor para o cliente, em julho de 2018 teve início, a abertura, para clientes Alta Renda Varejo, de três fundos de investimento de gestores

que possuem estratégias diferenciadas no mercado.³⁴ Esse tipo de estratégia é utilizado no mercado no âmbito de um modelo conhecido como arquitetura aberta de investimentos, para clientes que buscam diversificação e possuem apetite para instrumentos mais sofisticados e com maior volatilidade, visando alcançar melhores retornos num horizonte de médio/longo prazo.

O modelo, até então adotado pela empresa apenas para investidores do segmento Private, passou a ser oferecido a investidores do Varejo Alta Renda, numa atuação alinhada ao novo comportamento desse investidor, que está cada dia mais informado e exigente, num cenário de assédio crescente de corretoras.

Outro benefício importante desse movimento é que incluir produtos de terceiros no portfólio fortalece o posicionamento da empresa de oferecer assessoria de excelência aos investidores, com isenção e foco no cliente.

Dessa forma o BANCO utilizava a sua estrutura, sua plataforma, para fazer uma maior integração com o ecossistema. Esse processo de integração com parceiros, pode auxiliar o BANCO a superar algumas barreiras relacionadas com a Rigidez Organizacional, velocidade nas respostas e velocidade na implementação que interferem na estratégia de marketing da empresa. Conforme relata o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“As nossas deficiências, as nossas fragilidades, elas estão muito mais voltadas na nossa forma de atuação, na nossa falta de agilidade por conta da governança, por conta do processo todo. É isso que a gente busca com essas parcerias.” (E7)

Além das parcerias que o BANCO faz para aprimorar processos e aprendizado, foi criado um fundo para investir em startups, uma outra forma de parceria adotada pelo BANCO, foi criado sob o modelo *Seed Money*, que é um modelo de financiamento dirigido a projetos empresariais em estágio inicial ou estágio zero, em fase de projeto e desenvolvimento, antes da instalação do negócio, onde um ou mais grupos interessados investem os fundos necessários para o início do negócio, de maneira

³⁴ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (18/07/2018)

que ele tenha fundos suficientes para se sustentar até atingir um estado onde consiga se manter financeiramente sozinho ou receba novos aportes financeiros.³⁵

Os investimentos que o BANCO realiza, através desse fundo de Venture Capital, tem o objetivo de estabelecer relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar.

Segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia, que demonstra quais são os focos dessas parcerias,

“Nós selecionamos quais são as nossas frentes estratégicas, embaixo delas que tipo de ação nós queríamos trabalhar com startup e fomos atrás de achar startups que nos solucionem aquele tipo de problema, então você vai lá e compra aquela startup, investe nela.” (E3)

Reforçado pelo entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa, que além de solucionar alguns *gaps* que o BANCO não tem a capacidade de desenvolver rapidamente, traz uma interação com um modelo de negócios mais ágil, gerando um compartilhamento de culturas interessante que pode ser capturado como aprendizado pelo BANCO. Conforme o trecho da entrevista,

“É o BANCO tentando trazer parceiros que possam agregar valor para a experiência do nosso cliente, que possam cobrir lacunas dentro do nosso processo produtivo, mas que também possa trazer essa interação, essa cultura, essa troca de experiência, é uma das formas que a gente utiliza para atingir esse objetivo.” (E7)

Na entrevista com especialista externo também foi destacado o movimento de compra de *fintechs*, mas é fundamental que a cultura de uma grande organização não impacte no processo de inovação e experimentação da *fintech*, por isso um cuidado especial no marketing aberto envolvendo uma grande corporação e uma *startup*, conforme trecho da entrevista a seguir,

³⁵ https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital_semente

“Os bancos estão fazendo parcerias e estão comprando fintechs, e os bancos que estão comprando fintechs e estão deixando elas trabalhar, estão tendo sucesso, os que estão comprando fintechs e moldando o modelo deles tão jogando dinheiro fora, isso tá acontecendo.” (E2)

Nesse ponto cabe um destaque a respeito da forma de integração e de parceria com as *startups*, no caso de compra de *startups* é um processo de aquisição de empresa e no caso do marketing aberto destaca-se a relação com terceiros no sentido de cooperar e inovar.

O programa prevê investimentos que vão muito além de aportes financeiros, não caracterizando somente uma compra. O BANCO está disposto a auxiliar as *startups* participantes do Programa com conexões, apoio a escalabilidade, mentoria com executivos experientes e aprimoramento de governança.

A criação de um Fundo de Investimento também ajuda a diminuir o risco de compartilhamento de dados. A quantidade de dados e informações é um ponto forte do BANCO e tendo participação no capital, tem maior ingerência nas empresas parceiras, de acordo com o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A nossa competência é um fator de muito risco e que as fintechs estão de olho, quando eu abro essas informações, e aí eu tô falando não só de dados, eu tô falando de informações analíticas, porque no fim é um dado, eu acho que os outros têm muito mais a ganhar com a gente do que a gente com eles em alguns mercados.” (E6)

Observa-se que a barreira cultural interfere na percepção de vantagens com relação ao marketing aberto e um processo de mudança cultural será importante para que o BANCO consiga realizar maior relacionamento com terceiros para cooperação e inovação.

Poucas empresas investirão para construir a arquitetura necessária e dominar as habilidades de coordenação, controle e compartilhamento de competências necessárias para agir com os insights de seus diversos parceiros enquanto mantém os próprios insights. (DAY, 2011).

A grande vantagem de se criar um Fundo de Venture Capital é ter um processo estruturado de investimento em startups que podem gerar receitas futuras, tendo em vista também a dificuldade da empresa em adquirir empresas, conforme relata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Nós somos públicos e temos dificuldade para fazer uma compra, uma aquisição. A dificuldade é maior do que de um banco privado, é muito mais complexo.” (E3)

Segundo Day (2011), à medida em que a empresa faz essa orquestração com vários parceiros, consegue capturar habilidades complementares e consegue ter acesso a uma gama muito mais ampla de novas capacidades; mais respostas de micronível ricas e variadas e com uma visão de periferia estendida, traz novos insights de volta para a empresa. É uma alternativa que o BANCO utilizou para superar também as barreiras legais e se manter conectado com o novo ecossistema de *startups* e *fintechs* que surgiu nos últimos anos no Brasil e que pode trazer novas capacidades para o BANCO.

O Marketing Aberto permite que o BANCO consiga realizar as Atividades de Adaptação e de Alinhamento da Estratégia de Marketing, de forma mais ágil por utilizar a experiência dos parceiros e não precisar gastar recursos no desenvolvimento para logo em seguida, implementar.

Para uma organização ter uma capacidade elevada de marketing aberto é importante, além de estabelecer relações com terceiros, no sentido de cooperar e inovar, é necessário utilizar essas parcerias para gerar novas ideias e insights para atender demandas do mercado.

Segundo Day e Schoemaker (2016), as redes acopladas são usadas há muito tempo para criar ecossistemas de apoio para as empresas melhorarem a sua posição competitiva e fortalecerem suas operações e capacidades, além disso, essas redes externas também podem melhorar a capacidade da empresa de procurar, sentir e se adaptar aos primeiros sinais de ameaças e oportunidades, além dos limites da empresa. O ecossistema da empresa pode servir como um sistema de radar estratégico, usando seus vários pontos de contato para captar sinais fracos e, assim, acelerar o processo de detecção.

Um dos meios que a empresa utiliza para gerar *insights* para atender as demandas do mercado é realizando parcerias com startups e, em junho de 2018 o BANCO se aproximou ainda mais das *startups* e anunciou uma parceria, o programa de aceleração AHEAD, com a *Startup Farm*, a melhor e mais experiente aceleradora de *startups* da América Latina na época. Segundo o Diretor de Negócios Digitais, na época:

“Sabemos que o futuro dos serviços financeiros não vai ser construído apenas pelos bancos e, para isso, é importante essa parceria com startups, como complementariedade dos nossos serviços.”

Esse movimento de programas de aceleração foi a forma como o BANCO encontrou para gerar novas ideias, insights vindos do mercado, para atender as demandas do consumidor. O BANCO, em 2018, estava aberto para novas parcerias que pudessem agregar ao seu negócio. A *Startup Farm* foi reconhecida como a melhor aceleradora de *startups* do Brasil pelo Startup Awards 2017, organizado pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups). Já tinha acelerado mais de 280 startups, que captaram em conjunto mais de US\$ 100 milhões em investimentos e possuíam valor de mercado agregado superior a US\$ 1 bilhão.³⁶

Esta parceria tinha como objetivo posicionar o BANCO dentro do ecossistema de inovação e startups, conectando-o com startups promissoras para a criação de novos negócios e/ou produtos, ampliando o seu horizonte de atuação. O programa buscava o desenvolvimento de todos os envolvidos através de aprendizado pela troca de conhecimentos, mentorias, networking, conexões com mercados, acesso a benefícios e à rede de parceiros.

Em fevereiro de 2019, o BANCO lançou uma plataforma institucional de relacionamento com *startups*. O objetivo era facilitar o contato dos empreendedores com o BANCO, mantendo um espaço para se cadastrarem para apresentar suas soluções. Caso identificadas sinergias, ocorriam demonstrações, experimentações e, quando era o caso, a realização de parcerias para o desenvolvimento de novos negócios. O BANCO tinha avançado ano após ano na interação com *startups* e

³⁶ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (06/06/2018).

iniciativas de intraempreendedorismo, como, por exemplo, a parceria realizada com a aceleradora Startup Farm.

Algumas outras ações fizeram parte desse movimento de estreitar a relação com *startups* e trazer para a cultura do BANCO uma visão mais ágil. Dentre elas o Projeto de imersão no laboratório Avançado, buscava desenvolver novas ideias e projetos para o BANCO. Outra ação foi o Startup Training que durante dez dias, 11 grupos com 55 pessoas de 11 unidades diferentes buscaram soluções para problemas de produtos, processos e serviços se utilizando das mesmas metodologias aplicadas com startups nos programas de aceleração. Vivendo como uma *startup*, passaram por experiência inédita, trabalhando como se estivessem em *startups*, pensando, agindo, desenvolvendo soluções, tendo mentoria e sendo cobrados como *startups*. Essa foi a rotina dos funcionários BANCO que participaram do treinamento que foi conduzido pela *Startup Farm*.³⁷

Uma outra ação do BANCO em parceria com a *Startup Farm* foi o um evento que aproximou a empresa, *startups* e empreendedores.³⁸ A sede do BANCO foi o cenário para a criação de conexões e a troca de experiências entre atores do ecossistema de inovação. Durante cerca de 12 horas, *startups*, empreendedores das mais diversas áreas, clientes e funcionários do BANCO fizeram do evento um ambiente de aprendizado mútuo. O evento é mais uma das iniciativas da parceria do BANCO com a *Startup Farm* que buscava ampliar a interação do BANCO com startups e contribuir para o posicionamento do BANCO como empresa inovadora. Segundo uma Diretora do BANCO na época:

“Ao organizar eventos como esse, o BANCO fortalece sua atuação junto a esse importante ecossistema, entende melhor as necessidades de quem empreende, tem a oportunidade de desenvolver soluções que agreguem valor para clientes e avança na jornada da transformação digital da empresa.”

Em novembro de 2019, o BANCO firmou uma parceria para acelerar *startups*, com uma estratégia direcionada para frentes de negócios. O BANCO fechou um contrato com a Liga Ventures³⁹, uma aceleradora especializada em conectar *startups*

³⁷ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (28/02/2019).

³⁸ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (03/05/2019).

³⁹ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (11/11/2019).

a grandes corporações, com o intuito de gerar negócios. Com base nos aprendizados com a parceria com a *Startup Farm*, o BANCO optou por adotar uma estratégia direcionada para frentes de negócios, com horizonte de entrega mais curto, neste novo ciclo de aceleração, trazendo novamente o conceito de experimentação e em ciclos mais curtos.

Em abril de 2020, o BANCO iniciou a aceleração de quatro startups com um tempo de 4 meses para entregar 6 soluções focadas em cartão, empréstimos pessoais, análise de dados e pagamentos instantâneos.⁴⁰ Até serem selecionadas pelo BANCO, as empresas participaram de um processo que teve 468 concorrentes e quatro fases eliminatórias. A iniciativa fazia parte do programa de aceleração de *startups Liga Emerging Technologies*, uma plataforma de inovação aberta que buscava conectar empresas à *startups* que utilizam tecnologias emergentes, como: Internet das coisas, inteligência artificial, *big data*, *analytics* e *blockchain* para superar desafios e transformar o ambiente de negócios.

O primeiro passo para aumentar a adaptabilidade é diversificar o conjunto de talentos das pessoas. Pessoas de fora ou parceiros estreitamente ligados, trazem diferentes experiências de vida e uma abertura a informações divergentes. (DAY, 2011). Com os programas de aceleração, as plataformas de relacionamento com *startups* e esses eventos que envolviam todo o ecossistema de inovação financeira, o BANCO encontrou uma forma de gerar novas ideias e insights vindos do ecossistema, fazendo com que produtos e serviços do BANCO fossem adaptados com base nesses compartilhamentos entre BANCO e terceiros.

Nesse aspecto, além de serem aprimoradas as Atividades de Adaptação e Alinhamento, também ressalta-se a importância para a realização das Atividades de Antecipação da Estratégia de Marketing, que fornecem uma compreensão precisa e precoce das ameaças e oportunidades externas, para que a empresa possa atender melhor o mercado do que os concorrentes e até moldar o mercado para sua vantagem. (MOORMAN; DAY, 2016).

Uma empresa que desenvolve o Marketing Aberto, segundo Day (2011), através de relações com terceiros, tem acesso a um conjunto maior de recursos e habilidades do que tivesse se fosse em um ambiente mais fechado. Nesse aspecto de acessar um conjunto de recursos, a tecnologia está a favor do BANCO e está

⁴⁰ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (07/04/2020).

permitindo uma integração maior com os parceiros no sentido de gerar valor para o cliente.

Na evolução de uma maior interação com o ecossistema, em maio de 2017 foi criado o Portal do Desenvolvedor⁴¹, uma plataforma de *open banking*, um local que concentra as informações das API's⁴² que o BANCO oferece aos desenvolvedores de aplicativos. Em uma matéria externa⁴³, foi destacado que o BANCO tinha lançado uma plataforma de *open banking* e era o primeiro banco da América Latina a fazer uma operação estruturada de *open banking* com o objetivo de buscar parcerias para melhorar a experiência do cliente, no sentido de elevar a capacidade de marketing aberto, através de acesso a um conjunto maior de recursos e habilidades mais profundos dos parceiros.

No dia 14 de agosto de 2017, o BANCO anunciou a primeira parceria de *open banking* no Brasil⁴⁴, lançando a primeira parceria com a *startup* ContaAzul, que permitia às micro e pequenas empresas realizarem integração de suas informações bancárias à plataforma da empresa. Com a inovação, o BANCO reforçava posição de vanguarda na frente digital do mercado bancário. Buscando valorizar o pioneirismo, foi marcado no feed nas redes sociais a primeira operação de *open banking* no País. Esta realização ficou registrada na página no Facebook, como uma realização e passou a fazer parte da história digital do BANCO.

Através do compartilhamento, que foi uma inovação para o mercado, o BANCO estabelecia relações com terceiros com o objetivo de gerar valor para o cliente e essa integração de sistemas do BANCO e do parceiro propicia maior segurança, rapidez e simplicidade na gestão das empresas. Essa solução simples e segura torna automática a geração de relatórios gerenciais que a empresa precisa, além de proporcionar mais tempo para o cliente gerenciar o seu negócio.

Segundo Day (2011), o foco da inovação é sair da empresa para redes de parceiros e com avanços no conhecimento de tecnologias de compartilhamento, coordenação e reconhecimento de padrões, a organização vertical dos silos está sendo constantemente desagregada. A utilização de API's permite ao BANCO se conectar com parceiros e gerar valor para o cliente e o BANCO ganha em ter mais

⁴¹ <https://developers.bb.com.br/pt-br>.

⁴² https://pt.wikipedia.org/wiki/Interface_de_programa%C3%A7%C3%A3o_de_aplic%C3%A7%C3%B5es.

⁴³ <https://computerworld.com.br/inovacao/banco-do-brasil-lanca-plataforma-de-open-banking/>.

⁴⁴ Matéria da agência de notícias interna do Banco de Varejo (14/08/2017).

canais de distribuição, visto que a disponibilização de produtos e serviços não ocorre somente no app ou no site do BANCO, aumentando a capilaridade no ambiente digital.

A utilização de APIs para conectar o BANCO aos parceiros também foi destacado nas entrevistas, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Para que a gente se conecte nesse cenário de open banking e tenha essa capilaridade que a gente tem no físico, tenha no digital também, que seja relevante lá e não fique obrigando que o cliente venha na minha plataforma para consumir alguma coisa, então se ele está em outra plataforma, ele já faz o crédito lá, não precisa entrar no meu app.” (E4)

O BANCO ganha em agilidade nessas parcerias, conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios de Varejo,

“Às vezes você demora muito para desenvolver uma solução, o tempo é muito grande, e você tem soluções extremamente ágeis e hoje por API's, por outros tipos de soluções você se conecta com esses sistemas, hoje é muito mais simples.” (E3)

Observa-se que ao estabelecer relações com terceiros, o BANCO tem acesso a um conjunto de recursos e habilidades que geram uma maior capilaridade no ambiente digital e uma maior agilidade na implementação, pois aproveita a expertise dos parceiros para agregar nas soluções aos clientes. Esse é um processo que está iniciando na empresa e que pode ser aprimorado, olhando-se para as barreiras existentes em uma grande organização, principalmente a barreira cultural, conforme já mencionado.

Uma das parcerias que o BANCO vem fazendo é trabalhar com o conceito de *Bank as a Service*.⁴⁵ O sistema bancário como serviço é um processo completo, garantindo a execução geral de um serviço financeiro fornecido pela web. Esse serviço bancário digital está disponível sob demanda e opera dentro de um prazo determinado. O BANCO está bem avançado no mercado brasileiro, na utilização

⁴⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Banking_as_a_service

desses serviços que vão propiciar uma maior conexão com terceiros, conforme relata o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A conta digital foi plugada na Rede Varejista, de certa forma, a gente usou tudo que a gente tinha aprendido em relação a fraude, identificação do cliente, construção de solução, a gente fez pra eles”. (E6)

Observa-se que o BANCO está transferindo conhecimento para a rede de parceiros, prestando um serviço importante com base nas suas capacidades desenvolvidas, mas nesse processo, é necessário que se tenha uma captura por parte do BANCO de novas habilidades e um conjunto de recursos que poderia adquirir nessa interação com empresas de outros segmentos.

Uma questão que surge nas entrevistas é se o BANCO está preparado para realizar essas parcerias e destaca-se que está bem avançado na preparação técnica e tecnológica, mas que está em desenvolvimento e aprendendo com as parcerias sob o aspecto negocial.

Segundo o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“A gente tem uma estrutura de tecnologia muito robusta, então nós sempre vamos estar preparados pelo aspecto técnico, a questão é você estar preparado pelo aspecto negocial, de você traduzir isso em abordagem e estratégia, aí é uma outra questão e aí você precisa trabalhar e discutir muito as coisas aqui dentro.” (E3)

A visão do entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa, colabora com a percepção do E3,

“Eu acho que a gente tem um ponto para aprofundar, para aprimorar, a gente resolve muito a parte de tecnologia, mas a parte da estratégia disso, a gente acaba pecando um pouco, demora um pouco para implantar, o posicionamento estratégico em relação a algumas coisas. Talvez careça um

pouco de uma unificação na hora de ideias para a gente poder ter um entendimento mais amplo e mais rápido da parte de estratégia.” (E7)

Novamente se apresenta as barreiras de adaptação de Rigidez Organizacional e Reações Atrasadas no BANCO que interferem em desenvolver um elevado marketing aberto.

Segundo Day (2011), a Rigidez Organizacional se apresenta quando uma organização domina uma capacidade, e é provável que continue fazendo isso muito além do ponto de obsolescência e um dos motivos que causam essa barreira é a insularidade estrutural, que segundo o autor, os sinais fracos da necessidade de mudança revelada por movimentos competitivos ou emergentes tecnologias podem chegar a um silo, mas não são apreciados ou compartilhados com os demais.

Observa-se pelas entrevistas que o BANCO precisa envolver vários setores para discutir questões negociais de realizar parcerias e precisa tomar decisões, em um ambiente de transformação digital, de forma ágil para atender as demandas do mercado. Esse processo de tomada de decisão deve ser ágil para evitar que a empresa reaja de forma atrasada, segundo Day (2011), até se a empresa superar a rigidez organizacional, leva tempo para absorver novas informações, interpretar seu significado, e então mobilizar para agir. Isso é potencializado pelos processos tradicionais de decisão. Os processos tradicionais de decisão são cautelosos e lentos, portanto, uma vez que uma nova iniciativa de marketing é finalmente lançada, o mercado avançou para um novo estado. (DAY, 2011).

Mas o BANCO vem se movimentando em ser um banco mais aberto e essas novas parcerias com terceiros, fazem o BANCO pensar no seu Modelo de Negócio, conforme relato do entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“A gente já está trabalhando bastante forte no marketplace, mas eu acho assim, nós estamos trabalhando muito com as nossas soluções para colocar no marketplace dos clientes, a gente está discutindo em nós termos um marketplace.” (E3)

Segundo Day (2011), poucas empresas investirão em construir a arquitetura necessária e dominar as habilidades de coordenação, controle e compartilhamento necessárias para agir de acordo com os insights de seus diversos parceiros, mantendo os insights próprios.

O relato que o BANCO vem pensando em ter um Marketplace para coordenar, controlar e gerenciar o ecossistema é importante e reforça ainda mais a necessidade de desenvolver a capacidade de estabelecer relações com terceiros para ter acesso a um conjunto mais profundo de recursos e habilidades.

Uma forma que o BANCO estabelece relações com terceiros é utilizando a sua grande base de clientes, para experimentos, em troca de um conjunto de recursos e habilidades das *fintechs*. Conforme o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Eu entro com a minha base de clientes e o cara entra com a solução, porque é o que as fintechs não tem, não tem base de clientes como o Banco, nós temos 6 milhões de visitas diárias no app do Banco.” (E4)

As capacidades relacionais ampliam a capacidade da empresa além dos seus limites e possibilitam o acesso aos recursos dos parceiros. (DAY, 2011). O Marketing Aberto possibilita ao BANCO estabelecer parcerias que sejam vantajosas tanto para a empresa, quanto para os terceiros. O BANCO ganha em agilidade, aprendizado e mudança cultural, enquanto os terceiros teriam uma base grande de clientes para experimentação, mas isso somente será possível realizar de forma eficaz, na medida que o BANCO observar e eliminar ou reduzir as barreiras de adaptação de Rigidez Organizacional, gerada pela insularidade estrutural e também minimizar as Reações Atrasadas.

A gestão eficaz da rede de parceiros requer um novo conjunto de capacidades de marketing, isso será difícil de aprender e mais difícil de copiar e são os pré-requisitos de uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Uma das formas que o BANCO está fazendo para acessar um conjunto de recursos de terceiros é através de parcerias para plugar serviços no app do Banco, como é relatado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Fechamos uma parceria para desenvolver um MVP, que vai plugado no nosso app que traz uma nova receita para o BANCO que vai dar em torno de R\$ 2 milhões de receitas por ano com base no comportamento do consumidor e dos clientes, mas é uma coisa que a gente pode evoluir depois para plugar outras coisas no conceito de super app.” (E4)

Nessas parcerias que estavam sendo realizadas pelo BANCO surgia em 2020 um ponto de atenção, que é a entrada em vigor da LGPD.⁴⁶ Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Uma questão importante que surge com a vigência da LGPD é a que reforça o entendimento de que os dados são do cliente e não das empresas, mas o *open banking* virá para facilitar esse processo de compartilhamento de informações, através do consentimento do cliente. O *open banking* vai propiciar ao cliente a possibilidade de identificar melhores condições no mercado. Em alguns trechos das entrevistas aparece essa preocupação com esse novo cenário de LGPD e *open banking* e o estabelecimento de parcerias.

Observa-se uma barreira cultural que impede um maior compartilhamento de informações e por consequência reflete em um menor acesso a um conjunto de recursos e habilidades mais profundos de terceiros. Como relata o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“A gente não sabe bem o mecanismo de trazer o parceiro para o jogo, sem colocar em risco o nosso negócio, pois quando a gente faz parcerias, invariavelmente, em quase todos os casos, pressupõe uma abertura de dados e aí significa que aquilo que a gente demorou anos e custou muito caro para a gente adquirir, a gente simplesmente tá passando para o parceiro, com a LGPD é necessário um cuidado ainda maior.” (E6)

⁴⁶ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm.

O *open banking* vem para facilitar o processo de acesso à informação e o compartilhamento dessas informações, conforme relatado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Agora com o open banking, com a possibilidade de o cliente dar o consentimento, dar os dados, eu acho que essa relação pode até evoluir, pois sempre travava na parceria com essa questão de compartilhamento de dados.” (E4)

O processo para desenvolver capacidades de marketing mais adaptáveis depende do tamanho da lacuna e da fonte dos recursos, a situação competitiva e o comprometimento da liderança para fazer as alterações necessárias. (DAY, 2011).

O novo cenário que se apresenta a partir de 2021 com a LGPD e *open banking* trará alguns desafios para cada vez mais o BANCO estar aberto para novas parcerias, buscando criar uma sinergia para gerar valor ao cliente. Para isso o BANCO precisa identificar os *gaps* existentes nas relações com terceiros, monitorar as mudanças no mercado e atuar de forma ágil na implementação das estratégias de marketing.

Uma outra preocupação e atenção que o BANCO está tendo com relação as parcerias é com relação a vinculação da marca da empresa e conforme trechos das entrevistas, pode-se observar que ações estão sendo adotadas para minimizar esses riscos, apesar de serem em estágio inicial. Conforme o trecho da entrevista do entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“A gente olhava muito mais da orientação de como aplicar a marca, como usar a marca, como resguardar a marca em relação a visibilidade do que em relação a risco de reputação. Risco de reputação está sendo construído, ainda não têm indicadores, não têm processos, procedimentos bem definidos para gente atuar em relação ao Banco inteiro, inclusive em relação às parcerias de negócios e tudo mais.” (E1)

A mesma preocupação demonstrada nas demais capacidades adaptativas de marketing, com relação a implementação, também foi demonstrada na relação com terceiros, no Marketing Aberto. As barreiras de adaptação que envolvem a Rigidez

Organizacional e Respostas Atrasadas impactam no processo de tomada de decisão e interferem, não somente na empresa, mas também na relação com parceiros. Conforme retrata o trecho da entrevista com o entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo,

“Também não é fácil, essas empresas também não querem a nossa burocracia, mas acho que a gente tem feito, acho que a gente pode fazer muito mais.” (E6)

Na medida em que o BANCO intensifica essas relações, consegue capturar um pouco da cultura, através do relacionamento e das interações, conforme relata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Quando você tá envolvido com instituições que não são do nosso tamanho, você tem um Q de agilidade, você tem um Q de Eficiência Operacional em termos de tomada de decisão que uma organização do nosso tamanho, às vezes, não consegue replicar, mas quanto mais você interage, mais você tende a levar a sua organização para esse caminho, então quanto mais houver esse tipo de interação a cultura organizacional vai também sendo afetada porque vai se alimentando um pouco dessa agilidade.” (E9)

Alguns motivos são levantados, pelo entrevistado de uma Área de Negócios de Varejo, que impactam na velocidade de implementação, como por exemplo a insularidade estrutural,

“Tem o aspecto do regulador, tem o aspecto da gente ser muito grande, então qualquer coisa que a gente precise fazer, a gente envolve muitas áreas, a nossa autonomia ali no nosso contexto de trabalho é muito pequena, então tudo isso vai aumentando a lentidão no marketing.” (E6)

E a Rigidez Organizacional ocasionada pela dependência do caminho,

“A nossa lentidão de implementação, tem um aspecto importante, que a gente tem uma história de resultados muito positivos, sem precisar investir no risco. Quando você vai fazer uma coisa nova, tem um capital ali investido que você não sabe se vai dar resultado, então a nossa história, a nossa cultura para aprovar um projeto que você não tem como dizer assim, olha, eu não tenho convicção que isso aqui vai dar tanto de resultado, é muito difícil numa empresa como a nossa.” (E6)

Segundo Day (2011), com relação a dependência do caminho que causa a Rigidez Organizacional, as experiências de sucesso são reforçadas e repetidas, o que eventualmente limita outras abordagens possíveis e, no extremo, bloqueia a organização em uma abordagem de posição dominante.

Por isso, essa mudança na cultura, práticas com maior agilidade, maior eficiência, aprendizado com essas empresas menores, pode gerar valor para o cliente e para a marca e por consequência, mais resultado.

E o BANCO pode melhorar esse processo de integração desenvolvendo os seus sistemas tecnológicos, como uma capacidade de resposta frente a esse novo cenário, como aparece na entrevista com o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“É um processo que todo mundo vai ter que passar até chegar um ponto de que você tenha uma capacidade tecnológica que permita que a integração também seja simples e rápida como outras empresas menores, investindo na capacidade tecnológica.” (E9)

Outra barreira nesse processo de integração com terceiros é a escassez de capital humano qualificado, que foi recorrente em outras entrevistas, pela dificuldade de contratação externa em função das características da empresa. Além disso está tendo assédio de outros *players* aos profissionais qualificados do BANCO. Existe uma necessidade urgente de capacitação em *skills*, competências direcionadas para áreas de tecnologia. Cada vez mais o custo para aquisição desse profissional será alto.

Conforme destaca o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“A primeira grande barreira é a capacitação para o analytics. Preocupa bastante, o nosso capital humano é bastante qualificado, mas para o que chegamos aqui até hoje, para as novas coisas a gente precisa requalificar as pessoas.” (E13)

Essa barreira de capital humano, também foi destacada pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Tá faltando gente de tecnologia no mercado todo, você não consegue formar cara bom, cientista de dados, tem pouquíssimos, o que adianta você ter um monte de informação se você não consegue ter gente, ter cientista de dados para trabalhar com aquelas informações?” (E3)

Essa escassez de capital humano é um ponto crítico na implementação das estratégias da empresa, nesse cenário de transformação digital, pois dificulta a geração de novas ideias e insights apresentados pelo mercado, em função da falta de interpretação de uma grande quantidade de dados e também dificulta estabelecer relações com terceiros, no meio digital, no sentido de cooperar e inovar, preocupação apresentada também nas entrevistas, conforme o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“A principal barreira é a questão do analytics, pra mim essa é a principal, conseguir essas competências, porque elas são raras e poucas e o fluxo, o processo de desenvolvimento de TI, a nossa capacidade de se abrir, nós somos muito fechados. A solução seria você saber que tem alguma coisa desenvolvida ali fora que já está testado, tá dando certo e trazer pra dentro.” (E1)

Os líderes de marketing e funcionários são o capital humano que cria, implementa e avalia a estratégia de uma empresa. O capital humano é uma força chave na criação, implementação e avaliação da estratégia de marketing. (MOORMAN; DAY, 2016). É importante que o BANCO intensifique as ações na

capacitação dos funcionários para enfrentar os novos desafios que a transformação digital está impondo para a empresa.

Para superar essa barreira, algumas ações estão sendo realizadas para capacitar os funcionários da empresa em algumas Diretorias, conforme o entrevistado de uma Área de Estratégia Corporativa,

“O primeiro ponto é a capacitação humana, não tenho uma equipe dedicada de analytics ou de data base ou de desenvolvimento, na verdade o que a gente está procurando fazer é capacitar todas as equipes com esse conhecimento.” (E8)

A capacitação das pessoas vai permitir realizar mais parcerias e essas parcerias, não necessariamente são para desenvolver um produto novo, mas podem ser utilizadas para eliminar gargalos que o BANCO possui em algum processo, como citado pelo entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“Então, as nossas parcerias, elas são muito mais dedicadas a eliminar gargalos do nosso processo e não na construção do produto do início ao fim, mas em etapas que a gente ganha muito mais celeridade tendo esse parceiro.” (E9)

Segundo Day (2011), o marketing aberto permite um acesso a uma gama muito mais ampla de novas capacidades. Esses gargalos são eliminados ou reduzidos através dessas parcerias que o BANCO realiza com empresas fornecedoras, *fintechs* e a capacitação humana será fundamental nesse processo.

Através de uma rede de parceiros e colaboradores, é aberta uma rede que fornece acesso a um conjunto mais profundo de recursos e conjuntos de habilidades especializadas do que um modelo fechado. Esse processo será facilitado pelos avanços no compartilhamento colaborativo e nos avanços tecnológicos. (DAY, 2011).

Com base na análise dos resultados referentes a capacidade de Marketing Aberto, podemos elencar as ações de como o BANCO vem desenvolvendo essa capacidade em cada elemento do conceito de Marketing Aberto, bem como as barreiras que impactam à empresa e as oportunidades que o BANCO tem para

desenvolver ainda mais essa capacidade adaptativa de marketing. Os mecanismos para desenvolvimento do Marketing Aberto, as barreiras e as oportunidades do BANCO estão descritas no quadro 7, bem como a relação existente com os demais elementos de marketing (MARKORG) e as atividades de marketing da empresa referidas na introdução deste trabalho.

Quadro 7 - Mecanismos para desenvolvimento do Marketing Aberto.

ESTABELECEER RELAÇÕES COM TERCEIROS NO SENTIDO DE COOPERAR E INOVAR	
<i>AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?</i>	<i>“Elementos Centrais da Análise”</i>
1. FORAM ESTABELECIDAS PARCERIAS COM FORNEDORES E <i>FINTECHS</i> PARA BUSCA DE APRENDIZADO	O BANCO estabelece relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar, atuando de forma mais aberta e desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a <i>ATIVIDADE DE ADAPTAÇÃO</i> , permitindo mudanças na estratégia e organização da empresa.
2. PARCERIA COM TERCEIROS PARA DISPONIBILIZAR OS PRODUTOS DELES NO APP DO BANCO E DA MESMA FORMA DISPONIBILIZANDO OS PRODUTOS DO BANCO EM PLATAFORMA DE TERCEIROS	O BANCO estabelece relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar, atraindo recursos para novos investimentos em negócios que agregam valor a empresa, desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a <i>ATIVIDADE DE GESTÃO DE ATIVOS</i> ,
3. CRIAÇÃO DE UM FUNDO DE VENTURE CAPITAL PARA INVESTIMENTOS EM STARTUPS	O BANCO estabelece relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar, através de um dos elementos de marketing, a <i>CULTURA</i> , sendo um banco mais aberto, agregando aspectos da cultura de empresas mais ágeis.
4. BUSCA-SE NAS RELAÇÕES, UMA TROCA DE CULTURA	O BANCO estabelece relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar, através de um dos elementos de marketing, a <i>CULTURA</i> , sendo um banco mais aberto, agregando aspectos da cultura de empresas mais ágeis.
GERAR NOVAS IDEIAS E INSIGHTS PARA ATENDER AS DEMANDAS DO MERCADO	
<i>AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?</i>	
1. FORAM DESENVOLVIDOS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO DE STARTUPS (FARM, LIGA VENTURES) COM O OBJETIVO DE BUSCAR INSIGHTS DO MERCADO	O BANCO gera novas ideias e insights para atender as demandas do mercado, através de um dos elementos de marketing, a <i>CULTURA</i> , através dos programas de aceleração e eventos que permitem uma troca de cultura de uma grande organização e empresas mais ágeis na implementação.
2. EVENTOS COM PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS E STARTUPS PARA GERAR IDEIAS, POR EXEMPLO: PROJETO DE IMERSÃO NO LABORATÓRIO AVANÇADO E STARTUP TRAINING	O BANCO gera novas ideias e insights para atender as demandas do mercado, através dessa relação com as startups, desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a <i>ATIVIDADE DE ALINHAMENTO</i> .
3. FOI CRIADA UMA PLATAFORMA DE RELACIONAMENTO COM STARTUPS	O BANCO gera novas ideias e insights para atender as demandas do mercado, através dessa relação com as startups, desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a <i>ATIVIDADE DE ALINHAMENTO</i> .
ACESSAR UM CONJUNTO MAIOR DE RECURSOS E HABILIDADES	

AÇÕES DA EMPRESA – COMO ESTÁ DESENVOLVENDO ESSA PERSPECTIVA DA CAPACIDADE?	
1. CRIAÇÃO DE UM PORTAL DO DESENVOLVEDOR COM FOCO NO OPEN BANKING E UTILIZANDO API'S PARA ACOPLAR NOVAS POSSIBILIDADES E SOLUÇÕES DE PARCEIROS	O BANCO acessa um conjunto maior de recursos e habilidades, buscando eliminar gargalos através de parcerias e fazendo uma orquestração com terceiros para gerar valor ao cliente, desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ALINHAMENTO.
2. PIONEIRO NO OPEN BANKING, REALIZOU A PRIMEIRA OPERAÇÃO EM 2017	
3. AS PARCERIAS SÃO GERALMENTE REALIZADAS COM FOCO EM ELIMINAR GARGALOS EM PROCESSOS, NÃO NECESSARIAMENTE NO DESENVOLVIMENTO DE TODO O PRODUTO OU SERVIÇO	
4. FORAM REALIZADOS ALGUNS TREINAMENTOS, EM ALGUMA DIRETORIAS, COM FOCO NAS ÁREAS DE TECNOLOGIA	O BANCO acessa um conjunto maior de recursos e habilidades, através de um dos elementos de marketing, o CAPITAL HUMANO, para capacitar as pessoas para desenvolver ferramentas de integração com terceiros.
5. O BANCO REALIZA PARCERIAS COMO BANK AS A SERVICE, TRANSFERINDO CONHECIMENTO E AGREGANDO O CONHECIMENTO DOS PARCEIROS	O BANCO acessa um conjunto maior de recursos e habilidades, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA, sendo um banco mais aberto para transferir e capturar conhecimentos externos, estabelecendo uma relação maior com o ecossistema.
BARREIRAS	
1. BARREIRA CULTURAL – RISCO DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES QUE O BANCO DEMOROU PARA CONQUISTAR	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolvem um dos elementos de marketing, a CULTURA, que envolve a preocupação com o compartilhamento de informações.
2. BARREIRAS LEGAIS – LGPD E RESTRIÇÕES DE PARCERIAS	
3. RIGIDEZ ORGANIZACIONAL – CAUSADA PELA INSULARIDADE ESTRUTURAL, SILOS, QUE OCASIONAM UM MAIOR ESFORÇO NA ORQUESTRAÇÃO PARA REALIZAR AS PARCERIAS	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA), que ocasiona um maior esforço na orquestração e reações atrasadas.
4. RIGIDEZ ORGANIZACIONAL – CAUSADA POR INÉRCIA E COMPLACÊNCIA, DEVIDO AOS RECORRENTES RESULTADOS SATISFATÓRIOS COM O NEGÓCIO ATUAL	
5. REAÇÕES ATRASADAS DEVIDO A FALTA DE AGILIDADE NA IMPLEMENTAÇÃO	
6. CAPITAL HUMANO COM EXPERIÊNCIA EM ANALYTICS, RESTRIÇÃO PARA CONTRATAÇÃO NO MERCADO	O BANCO possui algumas barreiras internas que envolve um dos elementos de marketing, o CAPITAL HUMANO, pois são necessárias novas competências nesse cenário de transformação digital e as equipes precisam ser treinadas.
OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVER REFERENTES À EXPERIMENTAÇÃO ADAPTATIVA NO MERCADO	
1. DESENVOLVER O LADO NEGOCIAL NAS PARCERIAS E INTENSIFICÁ-LAS DEVIDO AO OPEN BANKING	O BANCO pode aprimorar a capacidade de marketing aberto, desenvolvendo o lado comercial nas parcerias, desenvolvendo

	assim uma das atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ALINHAMENTO.
2. INTENSIFICAR AÇÕES PARA A MUDANÇA CULTURAL, SE TORNANDO UM BANCO MAIS ABERTO	O BANCO pode aprimorar a capacidade de marketing aberto, através de um dos elementos de marketing, a CULTURA.
3. ADOTAR PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO MAIS ÁGEIS	O BANCO pode aprimorar a capacidade de marketing aberto, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (ESTRUTURA).
4. DEFINIR INDICADORES PARA NORTEAR OS RISCOS DE REPUTAÇÃO, INERENTES A ESSE NOVO MERCADO ABERTO	O BANCO pode aprimorar a capacidade de marketing aberto, através de um dos elementos de marketing, a CONFIGURAÇÃO (MÉTRICAS).
5. INTENSIFICAR INVESTIMENTOS EM CAPACIDADE TECNOLÓGICA PARA MAIOR INTEGRAÇÃO COM OS DEMAIS PARCEIROS	O BANCO pode aprimorar a capacidade de marketing aberto, desenvolvendo assim, uma das atividades de marketing, a ATIVIDADE DE ATRAÇÃO DE ATIVOS.
6. INTENSIFICAR TREINAMENTOS PARA ENFRENTAR DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	O BANCO pode aprimorar a capacidade de marketing aberto, através de um dos elementos de marketing, o CAPITAL HUMANO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Síntese da Análise de Resultados

A questão problema que envolveu esse trabalho foi como um banco de varejo tradicional pode desenvolver mecanismos de transformação de suas capacidades adaptativas de marketing para responder a mudanças na competição em um contexto de transformação digital?

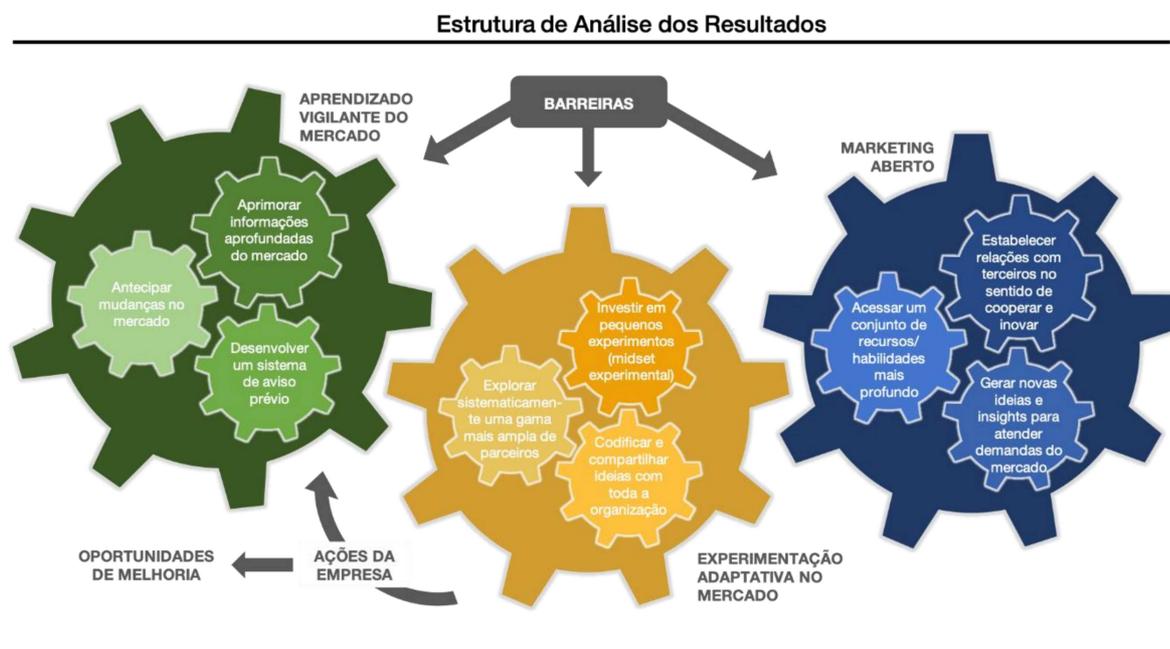
O contexto de transformação digital tem exigido das empresas uma maior agilidade para acompanhar os eventos do mercado que estão mudando rapidamente. Os consumidores estão assumindo maior controle, a tecnologia continua a avançar e os processos de decisão até mesmo os mais ágeis, não conseguem acompanhar. A solução, segundo Day (2011), será fechar esse *gap*, entre a divergência dos recursos disponíveis para uma empresa versus o que é necessário para corresponder ou ajustar a complexidade acelerada do mercado, mais rápido do que os concorrentes.

Para buscar esse objetivo, o BANCO precisa desenvolver um modelo de negócio cada vez mais adaptável, com uma liderança vigilante do mercado e principalmente desenvolver as três capacidades adaptativas de marketing, que são o Aprendizado Vigilante do Mercado, a Experimentação Adaptativa no Mercado e o Marketing Aberto. Por isso nesse estudo procurou-se compreender os mecanismos para desenvolver essas capacidades no BANCO, bem como as barreiras que

impedem uma melhor resposta ao mercado e as oportunidades que se apresentam para evolução.

A partir da perspectiva de capacidades adaptativas de marketing, que ao longo dos últimos anos, tem sido discutida para auxiliar as empresas no sentido de atender as demandas do mercado, destacamos nove importantes movimentos necessários para que a empresa consiga elevar a capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado, de Experimentação Adaptativa no Mercado e de Marketing Aberto, conforme figura 6, que foi a base para análise dos resultados da pesquisa realizada no BANCO.

Figura 6 – Estrutura de análise dos resultados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao Aprendizado Vigilante do Mercado foi constatado que para aprimorar informações aprofundadas do mercado, o BANCO alimenta a sua estratégia com informações do mercado, através de monitoramento constante e que, em alguns movimentos, teve uma participação maior dos funcionários da linha de frente, com feedback retroativo para as áreas estratégicas. O BANCO, assim, aprimora informações aprofundadas do mercado, através de um dos elementos de marketing, a Configuração (Estrutura), que segundo Moorman e Day (2016), é a estrutura de uma organização (ou seja, seus níveis de formalização, centralização e especialização) que influencia sua capacidade de aprender e responder ao mercado.

Também se observa que a empresa está buscando informações do mercado mais particularizáveis, através do uso da tecnologia, bem como se utilizando dessa tecnologia, nas “mesas de performance” para entender melhor a jornada do cliente e compartilhar com as demais áreas para definições das adaptações de produtos, serviços e estratégia. O BANCO aprimora informações aprofundadas do mercado, através de analytics e da Capacidade de Conhecimento e Informação do Mercado, que segundo Moorman e Day (2016), é a capacidade de detecção e gerenciamento de conhecimento do mercado, como o processo de geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado e segundo Günther *et al.* (2017), no contexto da Transformação Digital, as empresas se esforçam para explorar o potencial dos dados para seu próprio benefício, usando análises, as empresas podem oferecer serviços que melhor atendem às necessidades de seus clientes ou executam processos com mais eficiência usando algoritmos baseados em dados para tomada de decisão.

A estratégia do BANCO alimentada por informações do mercado e o monitoramento das *fintechs* que agregam valor ao negócio do BANCO contribuem nesse processo de aprimorar informações aprofundadas do mercado, pois segundo Moorman e Day (2016), as atividades de antecipação fornecem uma compreensão precisa e precoce das ameaças e oportunidades externas, para que a empresa possa atender melhor o mercado que os concorrentes e até moldar o mercado para sua vantagem.

O desenvolvimento de soft skills para melhor atender ao cliente, está sendo realizado, através da capacitação “Jornada Conexão Humana”, sendo assim, o BANCO aprimora informações aprofundadas do mercado, através de um dos elementos de marketing, o Capital Humano, que segundo Moorman e Day (2016), é uma força fundamental na criação, implementação e avaliação da estratégia de marketing. Tanto os líderes de marketing, quanto os funcionários são agentes cruciais nas contribuições do marketing.

No sentido de desenvolver um sistema de aviso prévio, com base nas informações aprofundadas do mercado, o BANCO, através de um dos elementos de marketing, a Configuração (Estrutura), criou uma Rede de Inteligência de Mercado com a participação de funcionários de várias áreas do BANCO. Segundo Moorman e Day (2016), a estrutura de uma organização (ou seja, seus níveis de formalização, centralização e especialização) influencia sua capacidade de aprender e responder

ao mercado. O BANCO se comunica com os funcionários através de um informativo mensal sobre tendências e os impactos no negócio da empresa, realizando assim, uma das 7 atividades de marketing, a Atividade de Ativação, que segundo Moorman e Day (2016), são as atividades de ativação que motivam e inspiram os comportamentos individuais e organizacionais.

Essas ações fizeram com que o BANCO, em vários momentos, antecipasse mudanças no mercado, ao longo dos últimos 6 anos, tenha sido pioneiro em lançamentos de produtos no ambiente digital, tenha desenvolvido aplicativos para o celular, que são referências no mercado e utilizado novas tecnologias, como por exemplo a tecnologia *contactless* e wearables, para atender às demandas desse novo consumidor, que está mais conectado e exigente. Segundo Yoo, Henfridsson e Lyytinen (2010), as tecnologias digitais facilitam a (re)combinação de produtos e serviços existentes para gerar novas formas de ofertas digitais.

O BANCO antecipa mudanças no mercado, através de duas das 7 atividades de marketing, a Atividade de Antecipação e de Adaptação, que segundo Moorman e Day (2016), as atividades de antecipação fornecem uma compreensão precisa e precoce das ameaças e oportunidades externas, para que a empresa possa atender melhor o mercado que os concorrentes e até moldar o mercado para sua vantagem e as atividades de adaptação permitem mudanças na estratégia e organização da empresa com base nas informações do mercado.

A capacidade de gerenciamento do cliente também contribui para antecipar mudanças no mercado, com transações financeiras realizadas via whatsapp e utilização de chatbot no atendimento aos clientes. Segundo Moorman e Day (2016), a capacidade de gerenciamento do cliente, são capacidades relacionais, como processos de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM), para aquisição e retenção de clientes valiosos e gerenciamento de parcerias de canal e essas ferramentas digitais contribuem para o relacionamento com os clientes.

Observa-se em alguns momentos, um processo de cocriação e um destaque foi o processo de cocriação no aprimoramento do app do BANCO, com participação de clientes e funcionários. Essa foi uma mudança cultural, que tem evoluído para uma visão mais centrada no cliente. O BANCO antecipa mudanças no mercado, através de um dos elementos de marketing, a Cultura. Segundo Moorman e Day (2016), uma cultura orientada para o cliente tem um efeito positivo no desempenho financeiro.

Para antecipar mudanças no mercado, o BANCO, através de um dos elementos de marketing, a Configuração (Estrutura), fez uma adaptação da estrutura da empresa com foco na experiência do cliente que elevou a capacidade de aprendizado vigilante do mercado, segundo Moorman e Day (2016), a estrutura de uma organização influencia sua capacidade de aprender e responder ao mercado.

Segundo Day (2011), existem barreiras que impedem um melhor desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing e a rigidez organizacional e as respostas atrasadas são as principais barreiras.

Nesse estudo identificou-se que a rigidez organizacional, causada pela insularidade estrutural, gera uma falta de agilidade de implementação, bem como barreiras cultural, tecnológica e legal impactam em um menor compartilhamento de dados na organização. Observa-se que os elementos de marketing Cultura e Configuração (Estrutura) impactam em barreiras no BANCO, pois não há uma comunicação fluida dos funcionários da linha de frente (agências) para repassar insights do mercado, o que prejudica a identificação de oportunidades.

Outra questão importante é o maior foco dado pela empresa no curto prazo, em detrimento de ações de médio e longo prazo, fazendo com que o pessoal da linha de frente não contribua quanto poderia com identificação de oportunidades e tendências que poderiam auxiliar as áreas estratégicas na definição dos objetivos de médio e longo prazo. Essa barreira é influenciada por um dos elementos de marketing, a Configuração (Incentivos), pois segundo Moorman e Day (2016), é importante o uso de incentivos para incentivar os funcionários por comportamentos de orientação para o mercado, para ter um comportamento ambidestro, de *exploration* e de *exploitation*.

Para que a força vendas identifique tendências e oportunidades de mercado, além de incentivos da empresa para esse foco, é necessário um desenvolvimento de soft skills para que os funcionários da linha frente consigam contribuir mais efetivamente, o que envolve um dos elementos de marketing, o Capital Humano, que segundo Moorman e Day (2016), é uma força fundamental na criação, implementação e avaliação da estratégia de marketing.

As oportunidades para desenvolvimento da capacidade de Aprendizado Vigilante do Mercado serão apresentadas no capítulo final.

Com relação à Experimentação Adaptativa no Mercado, o BANCO, fez dois movimentos importantes de adaptação da sua estrutura, com a criação da Diretoria N

e do Laboratório Avançado que permitiu à empresa investir em pequenos experimentos. O BANCO investe em pequenos experimentos (*mindset* experimental), através de um dos elementos de marketing, a Configuração (Estrutura), segundo Moorman e Day (2016), a estrutura de uma organização influencia sua capacidade de aprender e responder ao mercado.

Com a adaptação realizada na estrutura da empresa, o BANCO intensificou a realização de experimentos nos canais digitais com a participação do cliente e também realizou ações externas envolvendo a marca e a experimentação, como por exemplo no evento “Campus Party Brasil”. Esses experimentos com a participação do cliente foi um início de uma mudança cultural, com maior foco no cliente, colocando o cliente no centro. Segundo Moorman e Day (2016), a uma cultura orientada para o cliente tem um efeito positivo no desempenho financeiro.

Essa mudança cultural, também está presente nas ações realizadas pelo BANCO para codificar e compartilhar ideias com toda a organização, principalmente pelas contribuições capturadas no Laboratório Avançado, que foram incorporadas no dia a dia de algumas áreas da empresa e na evolução do desenvolvimento de “projetos piloto” para “MVP”, em alguns experimentos. Segundo Hartl e Hess (2017), a disrupção provocada pela Transformação Digital também exige que a cultura da organização focal mude.

Com a utilização de tecnologia nas “mesas de performance”, o BANCO realiza experimentos testados no marketing digital e compartilhados com as demais áreas da empresa para utilizarem no desenvolvimento de produtos e serviços. Através da capacidade de conhecimento e informação do mercado com o uso de analytics, que segundo Moorman e Day (2016), é a capacidade de detecção e gerenciamento de conhecimento do mercado, como o processo de geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado, o BANCO codifica e compartilha com as demais áreas esse conhecimento.

No BANCO também existe um processo de aprendizagem entre Diretorias, onde se observa acertos e erros de projetos, que facilita o processo de codificação e compartilhamento de ideias em toda a organização.

Essa experimentação não ocorre somente internamente e o BANCO vem explorando sistematicamente uma gama mais ampla de parceiros no desenvolvimento de projetos inovadores, como foi o caso da *Wallet*, que teve uma participação de

clientes e parceiros na construção do produto, que está em evolução. Além do experimento da *Wallet*, também está em curso experimentos em agências físicas, inclusive se valendo de parcerias não somente com a indústria financeira e buscando parceiros não financeiros e o próprio regulador, o BACEN, tem aberto um canal de experimentação, que é o Sandbox Regulatório, onde o BANCO poderá experimentar, antes de lançar produtos/serviços ao mercado.

Esses experimentos realizados pelo BANCO foram realizados devido a uma mudança cultural que vem ocorrendo na empresa, para ser uma empresa com maior foco no cliente, o que contribui para que o BANCO consiga explorar sistematicamente uma gama mais ampla de parceiros. Com essa interligação maior com o ecossistema, o BANCO desenvolve uma das atividades de marketing, que é a atividade de antecipação, pois segundo Moorman e Day (2016), as atividades de antecipação fornecem uma compreensão precisa e precoce das ameaças e oportunidades externas, para que a empresa possa atender melhor o mercado que os concorrentes e até moldar o mercado para sua vantagem.

Mas, nesse processo de evolução da capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado existem algumas barreiras que são relevantes e impactam o desempenho da empresa, como por exemplo a barreira cultural, de aversão ao risco e de pouco tolerante ao erro. Segundo Day e Schoemaker (2016), a aprendizagem por tentativa e erro exige que os líderes cultivem ativamente e apoiem uma cultura na qual os erros são tolerados e até incentivados às vezes.

Além da barreira cultural, a estrutura da empresa também influencia e cria barreiras no processo de evolução da capacidade de experimentação adaptativa no mercado, em três pontos, primeiramente a rigidez organizacional, causada pela inércia e complacência, devido aos recorrentes resultados financeiros satisfatórios com o negócio atual, fazendo com que um percentual pequeno da empresa se dedique a experimentação e a grande maioria das áreas estejam voltadas para o negócio atual, que é rentável. O segundo ponto que cria barreiras é a insularidade estrutural, que ocasiona uma demora nas respostas ao mercado, fazendo com que o Time to Market seja maior que o das *fintechs*, pelo fato de estar em vários mercados e não ser especialista em um produto e ter que envolver diversas áreas nas decisões. O terceiro ponto é justamente por ser um banco público que possui algumas restrições para

estabelecer parcerias para experimentação e não possui a flexibilidade de uma empresa privada.

Essa demora nas respostas ao mercado foi destacada nas entrevistas, conforme retrata o entrevistado de uma Área de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia,

“A gente é muito grande e a gente quer fazer tudo e não dá para você fazer isso, quando o BANCO quer fazer tudo, tudo é importante, tudo é para ontem, todos os segmentos são importantes, você acaba pecando em alguma coisa, não tem como fazer isso. Eu acho que a gente vai ter que fazer algumas escolhas.” (E3)

As oportunidades para desenvolvimento da capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado serão apresentadas no capítulo final.

Ao longo desses últimos anos, e com certeza, para os próximos que virão, o Marketing Aberto, a terceira capacidade adaptativa de marketing, se tornou, na indústria financeira, uma das capacidades mais importantes a ser desenvolvida, pois em um cenário de *open banking* e de plataformas, o relacionamento com terceiros, para gerar valor para os clientes, se torna imprescindível.

Com o objetivo de estabelecer relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar, o BANCO criou um Fundo de Venture Capital que permite o investimento em empresas inovadoras de alta tecnologia, buscando uma troca de cultura de uma grande corporação com empresas mais ágeis. Segundo Moorman e Day (2016), a Atividade de Marketing de Gestão de Ativos é a atividade que reflete como os recursos serão desenvolvidos e alavancados no processo de estratégia de marketing e gerenciados para se ter o melhor resultado financeiro. O BANCO, através da criação do fundo, gerencia os recursos para melhor investir em negócios que agreguem valor.

Essas parcerias são expandidas com fornecedores, empresas financeiras e não financeiras, e envolveram a possibilidade de disponibilizar os produtos/serviços de terceiros no app do banco e da mesma forma, disponibilizando os produtos do banco em plataforma de terceiros, o que denota que outra atividade de marketing vem sendo realizada que é a Atividade de Adaptação, segundo Moorman e Day (2016), as atividades de adaptação permitem mudanças na estratégia e organização da empresa

com base nas informações do mercado. Esse processo está em construção no BANCO.

Um dos elementos de marketing mais presente nesse processo das relações com terceiros no sentido de cooperar e inovar é a cultura, pois através dessas relações, o BANCO busca uma troca de cultura com as empresas mais ágeis para agregar no seu dia a dia e capturar esse aprendizado.

Essa mudança cultural e a relação com terceiros que geram novas ideias e insights para atender as demandas do mercado, foram trazidos para a organização através de programas de aceleração de *startups*, eventos que permitiram a troca de cultura entre os funcionários do Banco e *startups*.

Uma plataforma de relacionamento com *startups* foi criada, o que denota a realização de uma atividade de marketing, a atividade de alinhamento, que segundo Moorman e Day (2016), são as atividades que vinculam e coordenam os processos, estruturas e pessoas da empresa e consegue-se melhorar a eficiência e a eficácia das estratégias de marketing. Através dessa plataforma, o BANCO organiza e se relaciona com as startups para buscar eficiência nesse processo.

Além de gerar insights, o BANCO consegue ter acesso a um conjunto de recursos e habilidades que não teria, caso fosse mais fechado, e com a criação de um portal do desenvolvedor com foco no *open banking*, onde o banco utiliza API's para acoplar novas possibilidades e soluções de parceiros, com as primeiras parcerias de open realizadas de forma pioneira e buscando parcerias para eliminar gargalos do processo, o banco evoluiu e essas ações contribuem para que BANCO consiga no futuro ter uma capacidade de Marketing Aberto mais desenvolvida que seus concorrentes. Essas ações também fazem parte da Atividade de Alinhamento da Estratégia de Marketing, conforme destacada por Moorman e Day (2016).

Outros dois elementos de marketing são envolvidos nesse processo de acessar um conjunto maior de recursos e habilidades na relação com parceiros, primeiramente, o Capital Humano, pois foram realizados treinamentos com foco na área de tecnologia para capacitar as pessoas no desenvolvimento de soluções para integração e segundo Moorman e Day (2016), o capital humano é uma força fundamental na criação, implementação e avaliação da estratégia de marketing. Tanto os líderes de marketing, quanto os funcionários são agentes cruciais nas contribuições do marketing.

O outro elemento que é envolvido nesse processo é a Cultura, pois o BANCO está se tornando mais aberto para essas relações, pois está realizando parcerias como *Bank as a Service*, transferindo conhecimento e agregando conhecimento dos parceiros e segundo Day (2011), poucas empresas investirão para construir a arquitetura necessária e dominar as habilidades de coordenação, controle e compartilhamento de competências necessárias para agir com os insights de seus diversos parceiros enquanto mantém os próprios insights. Essa pode ser uma vantagem competitiva para o BANCO.

Existem algumas barreiras que impedem um melhor desenvolvimento do Marketing Aberto, que envolvem três elementos de marketing, cultura, configuração (estrutura) e capital humano. A primeira barreira é cultural, pois existe um risco de compartilhamento de informações com terceiros, que o BANCO demorou para conquistar, mas com a LGPD e o *open banking*, o BANCO terá que se adaptar e evoluir no sentido de quebrar essa barreira cultural.

Com relação a configuração (estrutura), a rigidez organizacional, causada pela inércia e complacência, devido aos recorrentes resultados satisfatórios com o negócio atual também impactam negativamente nessa evolução da capacidade de Marketing Aberto, pois o BANCO sempre apresentou resultados satisfatórios sem precisar se integrar muito com o ecossistema de *fintechs*. Uma outra barreira que diz respeito ao elemento Configuração (estrutura), é a insularidade estrutural que ocasiona um maior esforço na orquestração para realização dessas parcerias, fazendo com que o BANCO tenha, em alguns momentos, reações atrasadas.

Uma outra barreira importante no cenário de transformação digital é a falta de capital humano com experiência em analytics para as novas demandas que virão e a restrição para contratação externa. Os profissionais do BANCO estão sendo constantemente assediados pelo mercado e observa-se uma preocupação do BANCO na reposição desses profissionais.

As oportunidades para desenvolvimento da capacidade de Marketing aberto serão apresentadas no capítulo final.

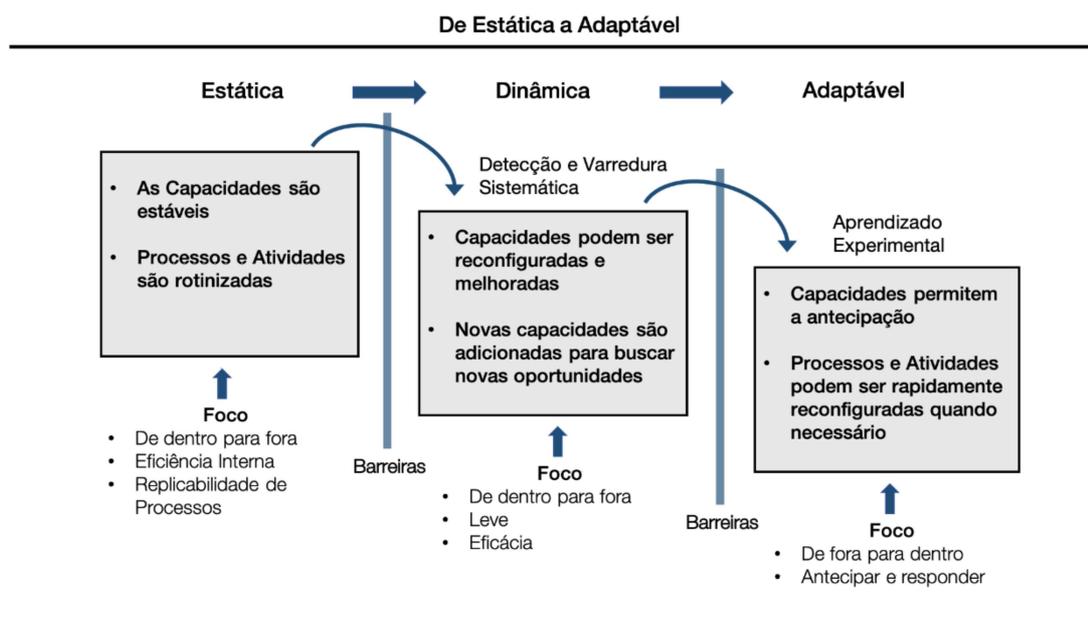
Na figura 5 da página 32, que demonstra a transição das capacidades estáticas em capacidades adaptativas segundo Day (2011), existe o avanço em direção às capacidades de marketing adaptativas e esse avanço é impulsionado por necessidade e possibilitado por avanços tecnológicos. No caso do BANCO, a necessidade diz

respeito ao novo contexto de competição do setor e essa evolução está ocorrendo justamente devido aos avanços tecnológicos disponíveis. Ainda segundo Day (2011), a velocidade de aceleração e a complexidade dos mercados demandam aprimorar as capacidades de marketing. Nesse estudo procurou-se compreender os mecanismos de transformação das capacidades adaptativas de marketing de um banco de varejo tradicional para responder a mudanças na competição em um contexto de transformação digital.

Através desse estudo conseguiu-se analisar como o BANCO identifica novas demandas do mercado e quais processos precisam ser adaptados, para concorrer em um cenário de transformação digital, identificando os mecanismos de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing, as barreiras e as oportunidades existentes. Destaca-se nesse estudo a interdependência das três capacidades adaptativas de marketing que é evidente, uma vez que não ocorreriam isoladamente, conforme é demonstrado na figura 6.

Ainda, identificou-se que existem barreiras no processo de aprendizado, experimentação e relação com terceiros e em cada transição que o BANCO faz das capacidades estáticas até chegar às capacidades adaptativas, existem barreiras que impedem um melhor desempenho do BANCO, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Barreiras na transição das capacidades.



Fonte: Adaptado de Day (2011).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou compreender o processo de transformação das capacidades adaptativas de marketing de um banco de varejo tradicional para responder a mudanças na competição em um contexto de transformação digital e responder à pergunta: Como um banco de varejo tradicional pode desenvolver mecanismos de adaptação de suas capacidades de marketing nesse contexto?

Através de um estudo de caso único do BANCO, utilizando um roteiro semiestruturado foram realizadas entrevistas com executivos em nível de Diretoria do BANCO e com especialista externo, bem como foi realizada uma pesquisa documental, dos últimos 6 anos (2015-2020) em materiais internos e externos para que pudesse contribuir para a análise da evolução das capacidades adaptativas de marketing, que segundo Day (2011), são o Aprendizado Vigilante do Mercado, a Experimentação Adaptativa no Mercado e o Marketing Aberto.

Ao longo desse trabalho pôde-se analisar como o BANCO identifica novas demandas do mercado e quais processos precisaram ser adaptados e pôde-se compreender os mecanismos de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing para o BANCO concorrer em um cenário de transformação digital, bem como as barreiras e as oportunidades de melhoria.

Entende-se que o trabalho contribui com o estudo das capacidades adaptativas de marketing por trazer à tona processos e atividades relevantes do BANCO, bem como barreiras que impactam em uma melhor evolução dentro das capacidades analisadas, para que os executivos da empresa consigam implementar melhorias, de acordo com as oportunidades identificadas em cada capacidade.

5.1 Contribuições e Implicações Teóricas

Observa-se uma necessidade de pesquisas futuras na área de capacidades adaptativas de marketing, segundo Moorman e Day (2016, p. 7), principalmente com relação a quais são as capacidades de marketing na era da transformação digital, como medir as capacidades de marketing, qual a relação com o desempenho das empresas, como o marketing é melhor desenvolvido com o desenvolvimento das capacidades, como elas mudaram com o passar do tempo. Algumas questões que

justificam essa pesquisa no sentido de melhor entender o fenômeno das capacidades adaptativas de marketing e sua transformação no setor bancário para competir nesse cenário de transformação digital.

Ao longo desse trabalho pôde-se observar as ações realizadas pelo BANCO, relacionadas com as três capacidades adaptativas de marketing, descritas no capítulo anterior e verificar a existência de barreiras como por exemplo, as descritas por Day (2011), a rigidez organizacional e as reações atrasadas que impactam e devem ser minimizadas pela alta administração para ter uma evolução das suas capacidades adaptativas de marketing.

Identificou-se que cada ação do BANCO realizada no sentido de aprimorar as capacidades adaptativas de marketing impactam diretamente um dos elementos de marketing (capacidades, cultura, configuração e capital humano) ou uma das 7 atividades da Estratégia de Marketing descritas por Moorman e Day (2016), no artigo “Organizing for Marketing Excellence” e existe uma integração entre as três capacidades adaptativas de marketing.

Identificou-se também que, no processo de transição das capacidades estáticas, passando pelas capacidades dinâmicas e chegando às capacidades adaptativas, existem barreiras que impedem um melhor desempenho da empresa. Algumas dessas barreiras foram identificadas por Day (2011), como a Rigidez Organizacional (inércia e complacência, insularidade estrutural e dependência do passado) e as Reações atrasadas, que foram identificadas também no BANCO.

Mas, além dessas barreiras, no caso específico do BANCO, identificou-se barreiras culturais, de necessidade de capacitação do capital humano, de necessidade de investimento em tecnologia, de configuração (incentivos) para foco no médio e longo prazo, contribuindo para o melhor entendimento das barreiras existentes nesse processo de desenvolvimento das capacidades das empresas para enfrentarem cenários cada vez mais desafiadores.

Observa-se que o BANCO tem um foco muito grande no curto prazo, até pelo fato de ter a necessidade de gerar resultados positivos recorrentes, como qualquer empresa, mas gera uma barreira para se ter capacidades adaptativas de marketing mais desenvolvidas. É importante direcionar recursos para experimentação e para identificar oportunidades que nem sempre trará retorno de curto prazo, por isso, especificamente sobre a barreira relacionada com um dos elementos de marketing,

Configuração (Incentivos) é necessário investir em projetos de médio e longo prazo, sendo cada vez mais uma empresa ambidestra, que é definida, segundo March (1991), como uma organização capaz de usar conhecimento para gerenciar com eficiência sua atividade atual (capacidade de *exploitation*), desenvolvendo simultaneamente a flexibilidade necessária para gerar conhecimento projetado para aproveitar as novas oportunidades que surgem no ambiente (capacidade de *exploration*).

Identificou-se nesse estudo a interdependência das três capacidades adaptativas de marketing (Aprendizado Vigilante do Mercado, Experimentação Adaptativa no Mercado e Marketing Aberto) que é evidente, uma vez que não ocorreriam isoladamente, conforme é demonstrado na figura 6 e, ressalta-se que o aspecto da interdependência entre as três capacidades não foi abordada por Day (2011) e nesse estudo verificou-se que é de extrema necessidade.

5.2 Contribuições e Implicações Gerenciais

Além das ações e das barreiras, que já foram mencionadas na análise dos resultados, identificou-se oportunidades para desenvolver cada uma das capacidades adaptativas de marketing do BANCO.

Com relação ao Aprendizado Vigilante do Mercado, observa-se que a empresa tem um monitoramento constante dos concorrentes e consumidores, mas para ter uma elevada capacidade, além de monitoramento é necessário aprender com o mercado e, implementar e desenvolver um canal direto com as agências para identificar tendências e oportunidades de mercado poderia contribuir para aprimorar informações aprofundadas do mercado, essa ação faz parte da Atividade de Ativação da Estratégia de Marketing, que segundo Moorman e Day (2016), são as atividades de ativação que motivam e inspiram os comportamentos individuais e organizacionais e traria um envolvimento maior da força de vendas da empresa.

Incrementar investimentos em tecnologia (sistemas de inteligência e análise de dados) vai desenvolver ainda mais a capacidade de ter um sistema de aviso prévio, através da Atividade de Atração de Ativos, o BANCO, buscaria recursos para aprimorar a capacidade de aprendizado vigilante do mercado. Segundo Moorman e Day (2016), a atividade de atração de ativos, que faz parte da Estratégia de Marketing,

é por meio da qual os gerentes tomam decisões sobre quais recursos são importantes para a realização das atividades.

Uma constatação observada nesse estudo foi que a capacidade de implementação do BANCO, em alguns momentos, fica prejudicada pelas barreiras causadas pela Rigidez Organizacional e Reações Atrasadas e a adoção em maior grau de métodos ágeis em toda a organização e a utilização de um maior número de squads na empresa, com um maior número de equipes matriciais poderia colaborar para agilizar a implementação. Essas duas ações envolveriam dois elementos de marketing (MARKORG), trazidos por Moorman e Day (2016), no artigo “Organizing for Marketing Excellence”, a Cultura, no caso dos métodos ágeis e Configuração (Estrutura), no caso de utilização de um maior número de squads.

Observa-se que ações com relação ao aprendizado vigilante do mercado, realizadas pela empresa, descritas no quadro 5, que trouxeram um resultado positivo, envolveram a interligação entre o aprendizado, a experimentação e em alguns casos, a participação de terceiros. Essa interligação está demonstrada na figura 6, que representa o mecanismo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing.

Com relação à Experimentação Adaptativa no Mercado, após as reconfigurações na estrutura, o BANCO evoluiu nessa capacidade e incentivar novos experimentos, não considerando como meta: zero erro, isso pode auxiliar a empresa no sentido de estar na vanguarda do mercado financeiro. Segundo Day e Schoemaker (2016), a aprendizagem por tentativa e erro exige que os líderes cultivem ativamente e apoiem uma cultura na qual os erros são tolerados e até incentivados às vezes.

Essa mudança cultural é importante para incentivar a experimentação e ter uma liderança vigilante em resultados de médio e longo prazo será importante. Segundo Moorman e Day (2016), é importante o uso de incentivos para incentivar os funcionários por comportamentos de orientação para o mercado, ter um comportamento ambidestro, *exploration* e *exploitation* e através de um dos elementos de marketing, a Configuração (incentivos), o BANCO pode aprimorar a capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado.

Um outro ponto importante relacionado a cultura diz respeito a necessidade de adoção maior de metodologias ágeis, que contribuiria tanto para o aprendizado vigilante do mercado, quanto para a experimentação adaptativa no mercado,

novamente a integração entre a capacidade de aprendizado e a capacidade de experimentação se faz presente e trouxe resultado positivo para a organização conforme já demonstrado em vários depoimentos.

Uma grande mudança dos últimos anos foi o maior foco dado à experiência do cliente e continuar o processo de mudança cultural com métricas definidas para experimentação auxiliará a empresa em desenvolver ainda mais a capacidade de Experimentação Adaptativa no Mercado e compartilhar as ideias com toda a organização. Essas mudanças envolvem diretamente dois elementos de marketing, que são Cultura, no caso do foco no cliente e Configuração (métricas), no caso de metas para experimentação.

Em um cenário de *open banking* a capacidade de Marketing Aberto se torna fundamental e intensificações para a mudança cultural, se tornando um banco mais aberto será importante. Uma grande competência do Banco diz respeito a capacidade técnica de fazer essas conexões e é necessário desenvolver o lado comercial nas parcerias e intensificá-las devido ao *open banking*. Segundo Day (2011), poucas empresas investirão para construir a arquitetura necessária e dominar as habilidades de coordenação, controle e compartilhamento de competências necessárias para agir com os insights de seus diversos parceiros enquanto mantém os próprios insights. Isso se torna uma oportunidade para o BANCO estar a frente da concorrência e ser um *player* ainda mais relevante nesse ecossistema.

Alguns investimentos serão importantes, esses investimentos dizem respeito a capacidade tecnológica para maior integração com os demais parceiros, que vai permitir acessar um conjunto maior de recursos e habilidades, bem como intensificar os treinamentos na área de TI para enfrentar os desafios da transformação digital, o que vai permitir gerar novas ideias e insights para atender as demandas do mercado.

Segundo Kalaignanam *et al.* (2021), a agilidade de marketing é definida como a medida em que uma entidade rapidamente itera entre entender o mercado e executa decisões de marketing para se adaptar ao mercado. A importância da velocidade de implementação é bastante destacada nas entrevistas, pois a empresa realizará parcerias e essa velocidade de implementação impactará os negócios dos parceiros e adotar processos de tomada de decisão mais ágeis favorecerá a empresa nesse novo cenário de banco aberto, atraindo novos parceiros e mais valor para o cliente.

Ainda segundo Kalaighnam *et al.* (2021), a transformação digital das empresas, surgimento de novos canais (por exemplo, mídia social, dispositivos móveis) e uma enxurrada de dados do cliente estão alterando a prática de marketing. É o que se observa no BANCO, que está em um processo de desenvolvimento de suas capacidades adaptativas de marketing, pois ainda existem barreiras internas, mas também oportunidades de melhoria que contribuirão para um melhor resultado financeiro.

O BANCO deve desenvolver cada vez mais as suas capacidades adaptativas de marketing no sentido de buscar a excelência em marketing, tanto para atender ao mercado de forma mais ágil e pioneira, quanto para aumentar o valor da empresa, pois em um estudo recente, segundo Homburg, Theel e Hohenberg (2020), foi constatado que a excelência em marketing tem um impacto positivo no valor da empresa ao longo do tempo.

5.3 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Como acontece em todas as pesquisas científicas, as escolhas realizadas trazem limitações, tanto decorrentes da escolha do método quanto pela delimitação do problema de pesquisa. Buscou-se compreender como se dá o processo de desenvolvimento das capacidades adaptativas de marketing do BANCO na visão de executivos em nível de Diretoria e especialista externo. Não se teve como objetivo analisar pela visão do cliente, já que na visão do cliente teria somente a visão pelo resultado apresentado e não a visão do processo em si e procurou-se dar prioridade para a visão dos executivos da empresa e não externos, pelo mesmo motivo, pela dificuldade de realizar esse estudo com consultorias externas que teriam mais informações a respeito do BANCO.

Não se trouxe a visão dos gerentes de nível operacional das agências, pesquisas que podem ser realizadas futuramente, com base na teoria desenvolvida por Day (2011) e com base nos elementos do conceito detalhados na quadro 6, com foco na visão dos consumidores e da gerência de nível operacional das empresas.

Uma das principais críticas ao uso da metodologia do estudo de caso em pesquisas científicas, que se pode considerar uma limitação ao trabalho, é a dificuldade de generalização dos resultados. Embora Flyvbjerg (2006), afirme que é

possível generalizar com base em um único caso, defende-se que a possibilidade a generalização depende da qualidade dos dados (VENTURA, 2007) e do fato que as concepções essenciais de análise estão atreladas à visão de mundo do pesquisador. (AZEVEDO *et al.*, 2013). Segundo Yin (2015), os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos, que devem ter como meta expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalização estatística).

Morgan, Feng e Whittler (2018), ressaltam a deficiência em estudos qualitativos para complementar o entendimento sobre as capacidades de marketing e a necessidade de direcionar as pesquisas no aprofundamento em capacidade de marketing de alto nível e em nível individual e de grupo. Esse estudo qualitativo procurou contribuir com o conhecimento das capacidades adaptativas de marketing, mas pode ser explorado em outras empresas do setor financeiro, bem como em outros setores.

Ao longo deste estudo diversas possibilidades de novos estudos foram levantados, com possibilidade de ampliar a discussão e preencher lacunas nos temas analisados. Além disso, sugestões de pesquisas futuras em outros temas foram realizadas nesta sessão. Observou-se que as capacidades adaptativas de marketing e a excelência em marketing tem real possibilidade de auxiliar as empresas a melhor superar os desafios no cenário de transformação digital.

Os efeitos das capacidades adaptativas de marketing após a implantação do *open banking* no Brasil também é um estudo futuro que poderia ser realizado no setor financeiro. Como se dá o processo de transformação das capacidades adaptativas em empresas de outros setores?

Observa-se nesse cenário de transformação digital a necessidade de novas capacidades e competências, que envolvem não somente tecnologia, mas uma capacidade aprimorada de detecção de sinais no mercado, uma capacidade de aprendizado rápido e constante, processos de tomada de decisão e de execução ágeis baseada em dados, um processo de experimentação que incentive novas experiências que possam gerar novos produtos/serviços, capital humano qualificado para a era digital com competências técnicas e soft skills, uma empresa cada vez mais aberta para estabelecer relações com terceiros para agregar inovação e valor e uma

liderança vigilante para adaptar o modelo de negócio assim que for necessário, sempre com foco no cliente, tudo isso de forma integrada.

Que as reflexões deste trabalho sirvam para as empresas darem uma atenção especial às capacidades adaptativas de marketing, às barreiras internas das empresas e consigam identificar oportunidades para uma maior excelência em marketing tornando-o mais ágil para enfrentar as novas demandas do mercado.

REFERÊNCIAS

- ANDAL-ANCION, A.; CARTWRIGHT, P. A.; YIP, G. S. The Digital Transformation of Traditional Businesses. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 2, p. 26–32, 2004.
- ANDRIOLE, S. J. Five myths about digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 3, p. 20–22, 2017.
- AZEVEDO, C. E. F. et al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. **VI Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, p. 1–16, 2013.
- BARNEY, J. B. The Resource-based Theory of the Firm. n. 5, 1996.
- BERNARD J. JAWORSKI; AJAY K. KOHLI. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Shaping Medieval Markets**, v. 57, n. July, p. 53–70, 1993.
- CHANIAS, S. Mastering digital transformation: The path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. **Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017**, v. 2017, p. 16–31, 2017.
- CROSMAN, P.; HERNANDEZ, W.; DIN, S. 10 maneiras que a tecnologia vai mudar o setor bancário em 2019. 2019.
- DAVID J. TEECE. EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. **Strategic Management Journal**, v. 1350, n. August, p. 1–43, 2007.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37, 1994.
- DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183–195, 2011.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Scanning the Periphery. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 2, p. 161, 2006.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 59–77, 2016.
- DELMOND, M.-HH. et al. How Information Systems Enable Digital Transformation: A Focus on Business Models and Value CoProduction. **SSRN Electronic Journal**, p. 1–32, 2017.
- DREMEL, C. et al. How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 2, p. 81–100, 2017.
- FAHY, J. et al. What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, p. 152–154, 2005.
- FEHÉR, P.; VARGA, K. Using design thinking to identify banking digitization opportunities – Snapshot of the Hungarian banking system. **30th Bled eConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming our Lives, BLED 2017**, p. 151–168, 2017.
- FITZGERALD, M. How Digital Acceleration Teams Are Influencing Nestles 2000 Brands. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 2, p. 1–5, 2014.
- FURR, N.; SHIPILOV, A. A transformação digital não precisa ser disruptiva. **Harvard Business Review**, p. 13, 2019.
- GHAZAWNEH, A.; HENFRIDSSON, O. Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. **Information Systems Journal**, v. 23, n. 2, p. 173–192, 2013.
- GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? 2002.
- GÜNTHER, W. A. et al. Debating big data: A literature review on realizing value

from big data. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 26, n. 3, p. 191–209, 2017.

HAFFKE, I.; KALGOVAS, B.; BENLIAN, A. The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. **Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)**, p. 5460–5469, 2017.

HANSEN, R.; SIA, S. K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. **MIS Quarterly Executive**, v. 14, n. 2, p. 51–66, 2015.

HARTL, E.; HESS, T. The role of cultural values for digital transformation: Insights from a delphi study. **AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation**, v. 2017- August, p. 1–10, 2017.

HESTERLY, J. B. W. **Strategic management and competitive advantage**. [s.l.: s.n.].

HOMBURG, C.; THEEL, M.; HOHENBERG, S. Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 4, p. 1–22, 2020.

HONG, J.; LEE, J. The Role of Consumption-based Analytics in Digital Publishing Markets: Implications for the Creative Digital Economy. **ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation**, p. 0–18, 2017.

HORLACHER, A.; KLARNER, P.; HESS, T. Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities. **AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems**, n. 1988, p. 1–10, 2016.

HUANG, J. et al. GROWING ON STEROIDS: RAPIDLY SCALING THE USER BASE OF DIGITAL VENTURES THROUGH DIGITAL INNOVATION. v. 41, n. 1, p. 301–314, 2017.

JÖHNK, J. et al. How to implement agile it setups: A taxonomy of design options. **Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017**, v. 2017, p. 1521–1535, 2017.

KAHRE, C.; HOFFMANN, D.; AHLEMANN, F. Beyond Business-IT Alignment - Digital Business Strategies as a Paradigmatic Shift: A Review and Research Agenda. **Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)**, p. 4706–4715, 2017.

KALAIANANAM, K. et al. Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, p. 35–58, 2021.

KANE, G. C. The American Red Cross: Adding Digital Volunteers to Its Ranks. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 4, p. 1–6, 2014.

KLÖTZER, C.; PFLAUM, A. Toward the Development of a Maturity Model for Digitalization within the Manufacturing Industry's Supply Chain. **Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)**, p. 4210–4219, 2017.

KOHLI, R.; JOHNSON, S. Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. v. 10, n. 4, 2011.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. v. 54, n. April, p. 1–18, 1990.

KOTABE, M. et al. Outsourcing and its implications for market success: Negative curvilinearity, firm resources, and competition. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 329–346, 2012.

KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 1–11, 2008.

LI, L. et al. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 6, p. 1129–1157, 2017.

LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R. The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 15, n. 3, p. 1–11, 1987.

MALHOTRA, NARESH K. **No Title**. [s.l: s.n.].

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019b.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MARKUS, M. L.; ROBEY, D. Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research. **Management Science**, v. 34, n. 5, p. 583–598, 1988.

MILLER, R. **DARQ Power: Você já está pronto para o futuro?** 2019.

MOORMAN, C.; DAY, G. S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 6–35, 2016.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. Marketing Capabilities in International Marketing. **Journal of International Marketing**, v. 26, n. 1, p. 61–95, 2018.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284–293, 2009.

MOZZATO, ANELISE REBELATO E GRZYBOVSKI, D. Documentos e Debates: Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. p. 731–747, 2011.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252–269, 2011.

NEHME, J. J. et al. How schlumberger achieved networked information leadership by transitioning to a product-platform software architecture. **MIS Quarterly Executive**, v. 14, n. 3, p. 105–124, 2015.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Book Review: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 15, n. 2, p. 137–138, 2010.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming competition. **Harvard Business Review**, n. November 2014, 2014.

RAMASWAMI, S. N.; SRIVASTAVA, R. K.; BHARGAVA, M. Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 97–116, 2009.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 23–37, 2004.

SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15–42, 2018.

SEBASTIAN, I. M. et al. How big old companies navigate digital transformation.

MIS Quarterly Executive, v. 16, n. 3, p. 197–213, 2017.

SHUEN, A.; FEILER, P. F.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, n. C, p. 5–13, 2014.

SIA, S. K.; SOH, C.; WEILL, P. How DBS bank pursued a digital business strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, p. 105–121, 2016.

SINGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 1, p. 1–17, 2017.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63, 1995.

TAN, B. et al. The role of is capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of alibaba.com. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 248–280, 2015.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8–37, 2014a.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014b.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Knowledge and Strategy**, v. 18, n. March, p. 77–116, 1997.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012.

V. SAMBAMURTHY, A. B. AND V. G. SHAPING AGILITY THROUGH DIGITAL OPTIONS: RECONCEPTUALIZING THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN CONTEMPORARY FIRMS. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2003.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa The Case Study as a Research Mode. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383–386, 2007.

VERHOEF, P. C.; LEEFLANG, P. S. H. Understanding the marketing department's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 14–37, 2009.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11/12, p. 1171–1202, 1999.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. January, p. 80–94, 2005.

VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 736–756, 2011.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.

WENZEL, M. et al. Digitization and path disruption: An examination in the funeral industry. **23rd European Conference on Information Systems, ECIS 2015**, v. 2015- May, p. 0–18, 2015.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 181–199, 2014.

WULF, J.; METTLER, T.; BRENNER, W. Using a digital services capability model to assess readiness for the digital consumer. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre. Editora: Bookman. [s.l: s.n.].

YOO, Y.; BRYANT, A.; WIGAND, R. T. Designing Digital Communities that Transform Urban Life: Introduction to the Special Section on Digital Cities. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 27, 2010.

YOO, Y.; HENFRIDSSON, O.; LYYTINEN, K. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. **Information Systems Research**, v. 21, n. 4, p. 724–735, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

O roteiro semiestruturado vai permitir ao pesquisador adaptar a entrevista de acordo com o tema abordado e a importância do entrevistado com relação ao tema. As perguntas relativas às capacidades adaptativas de marketing foram realizadas para todos os entrevistados. As demais perguntas foram realizadas, de acordo com a Área que o entrevistado estava atuando. Segue a relação de perguntas definidas:

Capacidades Adaptativas de Marketing

Aprendizado Vigilante do Mercado

- O BANCO consegue detectar sinais de mudanças no mercado e no comportamento do consumidor, mesmo sinais fracos, em tempo hábil e com precisão? No caso de resposta positiva, quais são as ações que contribuem para que a empresa seja sensível ao ambiente de mercado? Em caso negativo, quais são as barreiras para que essa detecção tempestiva não seja realizada?
- O BANCO coleta ativamente informações abrangentes de marketing em todas as redes e mídias sociais? Por exemplo, Informações sobre demandas e comportamento dos consumidores e ações dos concorrentes. Após coletar essas informações, a empresa adapta a sua estratégia de marketing para fazer frente aos novos desafios? Poderia detalhar esse processo.
- O BANCO é capaz de prever tendências de mercado com base em históricos anteriores de demanda do consumidor? Como é o processo, internamente, de capturar essas informações no mercado e traduzir na estratégia de marketing da empresa?
- Novas informações de mercado são compartilhadas dentro da empresa e distribuídas para diferentes setores e níveis da empresa em tempo hábil? Como esse processo é realizado no BANCO? Existem barreiras que impedem uma melhor comunicação interna no momento de compartilhar informações detectadas no mercado para definição e da estratégia de marketing.

Experimentação Adaptativa no Mercado

- O BANCO realiza ativamente experimentos ou testes de mercado com base em suas próprias previsões de mercado? Como são realizados esses experimentos? Tem a participação do consumidor no processo?
- Por meio de tentativa, erro e experimentação, o BANCO explora as tendências futuras do mercado? Se possível, citar exemplos positivos de como a empresa adaptou ou pretende adaptar o seu modelo de negócio em função dessa experimentação. Citar também casos em que a experimentação não ocorreu da forma esperada. Os erros na execução dessas pequenas experiências são aceitos normalmente na organização?
- O BANCO aproveita as tecnologias emergentes, as tecnologias de resposta rápida e as tecnologias de banco de dados para rastrear as mudanças no mercado e aprender com as experiências do mercado? Dê exemplos de como a empresa aproveita essas novas tecnologias para colaborar com a estratégia de marketing.
- Quando algum experimento ou lançamento de produto dá errado, qual é a atitude da nossa empresa? Quais são, em média, os tempos (ciclos) dessas experimentações?

Marketing Aberto

- O BANCO aprende ativamente com uma ampla variedade de empresas parceiras? Quais são as principais parcerias que a empresa possui? Essas parcerias são mais direcionadas para desenvolvimento de novos produtos ou para produtos/serviços existentes? Direcionadas para inovações incrementais ou para inovações disruptivas? Através da colaboração e coordenação com parceiros, o BANCO aprimora a capacidade de desenvolver estratégias e táticas inovadoras?

- O BANCO busca ativamente uma parceria estratégica com empresas complementares em termos de recursos e capacidades? Quais são os principais recursos, capacidades e competências que a empresa busca nessas parcerias que não possui internamente ou que tem que aprimorar?
- Através da coordenação e colaboração com os parceiros, o BANCO é capaz de obter sinergia na resposta rápida e eficaz aos sinais do mercado (mesmo os fracos)? Dê exemplos de como o BANCO captura esses sinais e tendências do mercado através das parcerias com terceiros.
- Através da integração de recursos com parceiros, o BANCO obtém os recursos para inovação contínua em produtos e tecnologia? Em que estágio está esse nível de integração, visto que o *open banking* já foi regulamentado em 2020? O BANCO está preparado para esse novo cenário em termos de tecnologia e inovação? Quais são as barreiras existentes atualmente para uma adequada implantação, tendo em vista o open banking?

Capacidade de adaptação do mix de marketing

Precificação

- Fale sobre o sistema de precificação do BANCO, no seu entendimento, o BANCO está preparado para responder rapidamente às mudanças do mercado? Cite exemplos de adaptações que o BANCO teve que fazer em função das mudanças de preços no mercado.
- Existe um sistema de monitoramento constante das táticas de preços dos concorrentes? Explique como é feito esse processo.
- Você avalia que é eficaz a atividade de precificação de produtos/serviços, através do monitoramento dos preços dos concorrentes? O BANCO monitora

de forma adequada as mudanças de preços no mercado ou você entende que existe possibilidade de melhorias? Quais as barreiras enfrentadas no dia a dia?

Desenvolvimento de novos produtos

- O processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é somente interno ou existe um processo aberto de criação? Explícite sobre a capacidade de desenvolver novos produtos/serviços do BANCO atualmente.
- No desenvolvimento de novos produtos/serviços existe a participação do cliente? Se existe, como se dá esse processo? Os produtos/serviços respondem às necessidades do cliente e são adaptados com sua participação?
- As startups surgiram em um cenário de rápidas mudanças e o processo de criação e teste no mercado da viabilidade de um produto/serviço para verificar a possibilidade de escalar deve ser rápido e adaptável. Como você vê o processo de criação de novos produtos/serviços do BANCO em comparação com as startups? Existe parceria com terceiros e como se dá essa parceria e aprendizado?
- Quais as barreiras que o BANCO possui no processo de desenvolvimento de novos produtos?

Gestão de Canais

- Muito já se falou que o Digital poderia substituir o Presencial, mas nos últimos anos essa visão foi alterada e a visão omnichannel está prevalecendo, ou seja, o cliente escolhe o melhor canal de atendimento e a empresa mobiliza os seus recursos para atender essa demanda. Explique como se dá o processo de formatação da rede de atendimento presencial e digital do BANCO? E o processo de transformação desses canais, o quanto são influenciados pelas informações do mercado?

- Existe um monitoramento constante das mudanças no mercado para adaptação desse modelo? Quais medidas práticas o BANCO adota nesse sentido?
- Existe algum estudo para viabilizar novos canais de atendimento para o cliente? Existe algum estudo para formar parcerias com empresas não financeiras no sentido de entregar uma melhor experiência para o cliente nas agências físicas?
- Quais as barreiras que o BANCO enfrenta na formatação dos diversos canais para atendimento ao cliente?

Comunicação de marketing

- Como se dá o processo de desenvolvimento e execução de programas de publicidade do BANCO? Existe uma interação entre as diversas áreas do BANCO e interação com o mercado para o desenvolvimento da publicidade?
- Existe algum programa de desenvolvimento de habilidades criativas internamente e também com interação externa para identificar necessidades do mercado? Explícite as ações que o BANCO adota para desenvolver habilidades criativas.

Vendas

- Você entende que a nossa equipe de vendas é orientada para o mercado? Quais treinamentos seriam necessários para sermos mais eficazes com uma visão orientada para o mercado, para identificarmos oportunidades do ambiente e aproveitá-las?
- A força de vendas do BANCO é uma competência da empresa. Pela capilaridade do BANCO permite-se chegar em todos os municípios e entregar a proposta de valor, mas quais seriam as habilidades da equipe de vendas e

as habilidades de gerenciamento de vendas a ser desenvolvidas para um ambiente de transformação digital?

Atividades de Marketing

- Como se dá o processo de interação com as demais Diretorias do BANCO com relação a participação do Marketing na definição das estratégias da empresa? A orientação para o mercado prevê um constante monitoramento do mercado e uma disseminação na empresa e uma resposta rápida as demandas do mercado. Essas atividades são realizadas por essa Diretoria ou por outra(s) Diretorias?
- As habilidades e processos de gerenciamento de marketing, bem como o desenvolvimento de estratégias criativas de marketing são orientados para o mercado? Existe uma visão mais inside-out (dentro para fora) ou mais outside-in (fora para dentro)?
- Quais são as competências do BANCO no planejamento de marketing? Existe uma visão de antecipar tendências e se adaptar rapidamente às tendências? Quais são evidências práticas?
- A tangibilização da Estratégia para as Superintendências e agências está na ferramenta Conexão, você entende que toda estratégia do BANCO está traduzida nessa ferramenta? Quais são os pontos, em uma visão orientada para o mercado, que não estão contemplados e como poderiam ser adaptados?
- Quais são as barreiras que impedem o maior alinhamento da estratégia do BANCO com a ferramenta de avaliação de desempenho dos funcionários da empresa (Conexão)?
- As demais Diretorias fornecem suporte de vendas eficaz à força de vendas? Quais pontos poderiam ser melhorados, no seu entendimento, pensando em

maior agilidade e melhor entrega de valor ao cliente, com o objetivo de proporcionar uma melhor experiência ao cliente?

- Como o BANCO se organiza para realizar programas de marketing de forma eficaz e traduzir estratégias de marketing em ação, de forma a executar estratégias de marketing rapidamente? Existem melhorias que poderiam se realizadas? Quais as barreiras na execução das estratégias de marketing da empresa?
- A Diretoria de Marketing do BANCO tem um sistema de monitoramento do desempenho dos resultados do marketing? Quais os indicadores? Como atua a concorrência com relação aos acompanhamentos e quais são as métricas?
- Como são definidos os recursos de marketing que serão utilização na implementação da estratégia de marketing?
- Existe algum fator do mercado que influencia a definição dos recursos disponíveis para a estratégia de marketing?
- Como a alocação dos Recursos de Marketing poderiam ser realizadas com base em uma política orientada para o mercado e de forma efetiva?