

Estratégia e Inovação: Um estudo de caso do Banco Original

LORENA RIGHI AFONSO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MARIA FERNANDA BORZACCHINI CANDIL

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

PEDRO HENRIQUE SABINO FERNANDES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

CAIO VINICIUS GUIDO CORDEIRO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

JOO YOUNG LEE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO ORIGINAL

O presente estudo teve como objetivo identificar estratégias de inovação utilizadas para a criação de um banco digital e para que esse objetivo pudesse ser atingido, foi realizado um estudo de caso do Banco Original, primeiro banco digital no Brasil. Por meio de um estudo qualitativo descritivo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos que participaram da criação e desenvolvimento do Banco Original. Os dados foram analisados para identificação das diferenças entre os bancos tradicionais e bancos digitais, identificação do posicionamento de mercado do Banco Original e das estratégias para a criação de um banco digital. Após a análise desses dados, foi possível constatar que as estratégias de inovação utilizadas para a criação de um banco digital foram: estratégia de posicionamento de mercado, estratégia de divulgação, estratégia de produto e serviços, estratégia de segmentação de público-alvo, estratégia de custo e rentabilização, estratégia de atendimento e aquisições de carteira, estratégia de tecnologia e estratégia de expansão. Verificou-se que o Banco Original conseguiu ganhar vantagem competitiva diante dos concorrentes, tendo em vista que teve a estratégia voltada para a inovação no mercado financeiro, em que todos os produtos poderiam ser contratados no ambiente digital, diferentemente do fluxo seguido pelos bancos tradicionais, digitalizando também todos os processos, focando na satisfação do cliente e na qualidade do serviço oferecido.

Palavras-chave: Inovação, Estratégia, Banco Digital.

1 INTRODUÇÃO

A cultura brasileira vem se modificando devido ao processo de globalização e forte desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. O acesso às informações e conteúdos se tornaram muito mais fáceis e dinâmicos. Esse cenário não é diferente no âmbito financeiro, onde os serviços também estão em constante mudança.

Atualmente, com o avanço das tecnologias e dinamismo do mercado, o domínio dos bancos tradicionais começa a ser ameaçado pelos novos bancos digitais e *fintechs*. Essas novas estruturas, conhecidas por serem inovadoras, vão de encontro com os moldes já pré-estabelecidos de organizações financeiras. Assim, foi necessário que as empresas modificassem a sua estrutura organizacional e sua forma de exercer suas atividades para conseguirem se adequar ao novo cenário existente e se manterem competitivamente ativas no mercado.

De acordo com a pesquisa efetuada pela FEBRABAN (2018), os clientes demonstram a sua preferência pelos canais digitais. Em apenas três anos, o volume de transações bancárias via smartphones quadruplicou, confirmando o potencial dos bancos digitais. Esse número mostra a aceitação e migração tanto dos clientes quanto das instituições do banco tradicional para o digital.

Ainda de acordo com a mesma pesquisa, os investimentos da indústria bancária no Brasil em tecnologia somaram R\$ 19,5 bilhões em 2017. No mesmo ano, o canal mais usado, com 25,6 bilhões de transações, foi o *mobile banking*, demonstrando um aumento de 37,6% em relação ao ano anterior. As transações realizadas via *internet banking* aumentaram 2%, chegando em 15,8 bilhões

Analisando as informações apontadas, é notório que os consumidores brasileiros estão se digitalizando em diversos segmentos, inclusive no setor financeiro, optando por realizar suas operações por meio do ambiente digital. A partir desse panorama o presente estudo buscou identificar quais as estratégias de inovação para a criação de um banco digital. Esta análise é importante principalmente para empresas do setor financeiro, sejam elas novos entrantes no mercado ou instituições já fortalecidas, que necessitam ou desejam modificar seus serviços e produtos inovando, pois por meio da pesquisa, é possível

compreender as estratégias que foram assertivas para a criação do Banco Original, tendo em vista que trata-se de um estudo de caso.

O presente estudo foi subdividido em cinco tópicos, sendo o primeiro deles a introdução, que abordou brevemente o assunto retratado no decorrer da pesquisa. O segundo tópico trata-se do referencial teórico, em que foram explicados conceitos e definições essenciais para a compreensão da pesquisa desenvolvida. O terceiro tópico diz respeito aos procedimentos metodológicos, seguido do quarto tópico, análise de dados, no qual os dados coletados foram tratados e interpretados de acordo com os procedimentos metodológicos previamente estabelecidos. E por fim, o quinto e último tópico, considerações finais, dissertando sobre pontos relevantes levantados pelos pesquisadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados a seguir algumas informações e dados em relação ao conteúdo teórico referente aos assuntos e temas tratados no decorrer do estudo.

2.1 Mercados

De acordo com Kerr (2011), o mercado pode ser compreendido como um processo em que pessoas interessadas em vender algum produto/serviço se encontram com pessoas que tem interesse em comprá-lo. Ainda de acordo com o mesmo autor, o termo “mercado” é usado para fazer referências às condições gerais em que as transações de compra e venda são realizadas. Num cenário hipotético, existem dois tipos de mercados: o monopólio perfeito e a concorrência perfeita. Porém na prática os mercados usualmente estão alocados em posições intermediárias de concorrência imperfeita.

2.1.1 Mercado Financeiro

O mercado financeiro permite que diferentes agentes econômicos atuem sem sincronia, de maneiras que os interesses sejam conciliados, ou seja, os tomadores de recursos (agentes deficitários) têm as suas expectativas atendidas bem como os agentes que têm os recursos disponíveis para empréstimo (agente superavitário) (ASSAF NETO, 2014b). Ainda segundo o autor, os intermediários financeiros são os maiores responsáveis por realizar a ligação entre os agentes citados acima.

De acordo com Assaf Neto (2014b), o mercado financeiro é subdividido em quatro segmentos (mercado monetário, mercado de crédito, mercado de capitais e mercado cambial). Porém, para Kerr (2011), além das categorias já citadas, existem outras duas subdivisões que são: mercado de derivativos e outros mercados. Segundo o mesmo autor essa subdivisão é realizada para fins didáticos, pois na prática, os segmentos se confundem.

2.2 Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional (SFN), de acordo com o Banco Central do Brasil (2019), é constituído por uma coleção de organizações e entidades que possibilitam o intermédio financeiro. Ainda segundo o Bacen (2019), o Sistema Financeiro Nacional é disposto por agentes normativos, supervisores e operadores. Os órgãos normativos definem normas em um âmbito geral para um desempenho adequado do sistema. As instituições supervisoras atuam com a finalidade de que os participantes do SFN sigam as normas estabelecidas pelos órgãos normativos. Os operadores são as entidades que concedem produtos e serviços financeiros, tendo a função de intermediadores.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão normativo encarregado pela elaboração da política monetária e do crédito, que determina as metas para inflação, as condutas para o câmbio, entre outras funções e atividades (BACEN, 2019).

Cabe ao Banco Central do Brasil, assegurar o acatamento das regras do Conselho Monetário Nacional. O Banco Central acompanha e fiscaliza o sistema financeiro e desempenha as políticas da moeda e do crédito. O SFN é composto de órgãos normativos: Conselho Nacional de Previdência Complementar e Conselho Nacional de Seguros Privados (BACEN, 2019).

2.2.1 Instituições Financeiras

Segundo Assaf Neto (2014b) as instituições financeiras são aquelas que atuam em meio a intermediação financeira e podem ser demonstradas em cinco grupos: Instituições Bancárias, Instituições Não Bancárias, Sistema de Poupança e Empréstimo (SBPE), Auxiliares e Instituições Não Financeiras.

Ainda existem as corretoras financeiras, que segundo o site *Infomoney* (2016) são responsáveis por realizar a intermediação de transações realizadas por investidores. Estas entidades são autorizadas pelo Banco Central e são fiscalizadas pela Comissão de Valores Mobiliários, que tem a finalidade de normatizar, supervisionar, desenvolver e educar o mercado financeiro referente aos valores mobiliários.

2.3 Fintechs

Segundo Bignardi e Piacente (2019), as *fintechs* são empresas de carácter tecnológico que oferecem diversos serviços financeiros. De acordo com Katori (2017), a ideia de *fintech* está diretamente correlacionada aos conceitos de inovação e disrupção e seu conceito surgiu diante da modernização do sistema financeiro.

Segundo Gustavo Marini (2018), executivo da área de finanças, uma *fintech* oferece os produtos de um banco, porém, por serem digitais, não é necessário que o cliente final pague pela estrutura física que teria um banco tradicional, o que deixa os produtos e serviços oferecidos mais baratos, quando comparados com os produtos e serviços de um banco tradicional, trazendo os benefícios de praticidade e vantagem financeira ao cliente. Importante ressaltar que todas as *fintechs* são regulamentadas pelo Banco Central.

Normalmente essas *startups* se especializam num ramo específico, de acordo com a *FintechLab* (2016), um *hub* para conexão e fomento de *fintechs* brasileiras. Porém, muitas delas podem ser consideradas um banco, tendo em vista que oferecem os mesmos serviços que um banco tradicional.

2.4 Tipos de Banco

O modelo bancário brasileiro teve o seu início baseado no modelo europeu. As atividades que eram exercidas por essas instituições eram basicamente de depósito e empréstimos. Porém, com a Reforma Bancária e a Reforma do Mercado de Capitais em 1964, os bancos passaram a operar em todas as modalidades de intermediação financeira (FORTUNA, 2011).

De acordo com Fortuna (2011), os bancos têm duas funções sociais, sendo essas: prestação de serviços e arrecadação de tributos e pagamento de benefícios. Além disso, os bancos são aqueles que exercem a função de intermediar capital entre agentes superavitários e agentes deficitários.

2.4.1 Banco Tradicional

Os bancos tradicionais podem ser divididos em subcategorias, de acordo com a Resolução CMN 2.099/94. Essas subcategorias são: banco comercial, banco de investimento, banco múltiplo, banco de desenvolvimento e banco de câmbio.

Os bancos comerciais são conhecidos como as mais tradicionais entidades

financeiras, que fazem uso de rede de agências e podem ser organizações públicas ou privadas. Importante ressaltar que no caso do presente estudo, ao falar em banco tradicional e suas comparações com o banco digital, levou-se em consideração os serviços e produtos oferecidos pelos bancos comerciais. Segundo Assaf (2014a), esses bancos são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedades anônimas nas quais detém como importante atividade a prestação de serviços. Eles executam operações de crédito atendendo necessidades das empresas de recursos para capital de giro.

2.4.2 Banco Digital

De acordo com a revista *Creditas* (2018), o conceito de banco digital surgiu por meio das necessidades dos clientes voltadas a serviços mais ágeis e práticos, de forma segura e personalizada. Os bancos digitais oferecem os mesmos produtos e serviços que uma instituição financeira tradicional, porém, de forma *online* e com menos burocracias, sendo possível realizar aberturas de contas, solicitação de crédito e solucionar problemas vinculados a conta, sem que o cliente precise se direcionar até um ponto físico.

Os Bancos Digitais são as instituições que nasceram de forma digital e não tem agência física para contato com o cliente. Todo o relacionamento é feito de forma digital, permitindo novos entrantes num mercado que antes era concentrado apenas pelos grandes bancos (JAYAWARDHENA; FOLEY, 2000).

Nessas instituições, assim como nos bancos tradicionais, é possível acessar a conta pelo computador ou pelo aplicativo no celular. Em contrapartida, diferentemente do banco tradicional, é possível abrir uma conta, enviar documentos, dados e até resolver problemas com o banco pelo meio digital, sendo extremamente econômico.

De acordo com Dapp (2014), entre as mudanças externas pelas quais as organizações estão passando em grande parte dos setores, está a digitalização dos processos diários, o que faz parte de um movimento chamado economia digital. Essas empresas são totalmente dependentes da tecnologia por ser a principal forma de se comunicar com seus clientes. Alguns exemplos de Bancos Digitais são o Banco Inter, Next e Original.

Considerando as informações apontadas anteriormente, o Quadro 1 compara os bancos tradicionais e os bancos digitais, destacando suas semelhanças e diferenças.

Quadro 1- Bancos Tradicionais X Bancos Digitais

Características	Banco Tradicional	Banco Digital
Estrutura Física	Agências	100% <i>Online</i>
Acesso à informações da conta	Aplicativo, <i>Internet Banking</i> e em agências bancárias (ATM)	Aplicativo e <i>internet Banking</i>
Conveniência (descontos, investimento, programa de fidelidade)	Apenas para clientes de segmento <i>Private</i>	Todos os clientes
Tarifas Fixas	Cobrado para todos	Não é cobrado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

2.5 Estratégia

Segundo McKean (2012) estratégia representa a busca dos melhores produtos e serviços para concorrer nos mercados adequados e corretos no momento ideal a fim de se manter à frente da concorrência. Aqueles que assimilam e alcançam os objetivos da estratégia estão no caminho do negócio próspero.

A forma como uma empresa enxerga as estratégias resultam nas condições internas e no *market share* que a essa terá. Para cada organização é estabelecida a teoria mais adequada, que se enquadre em suas realidades (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL,

2010, apud DISERIO; VASCONCELLOS, 2014).

A estratégia, segundo Whittington (2002) expõe quatro abordagens abrangentes: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica, que são expostas abaixo.

A abordagem clássica defende que a estratégia é o método pensante de cálculos e estudos deliberados, com a finalidade de potencializar a vantagem no decorrer do tempo e que quando a energia é destinada à informações e técnicas adequadas, o ambiente interno e externo se moldam de acordo com a proposta da gerência executiva. Portanto, para entender esses dois ambientes é preciso um planejamento eficiente.

Já a evolucionista declara que a essência dinâmica, agressiva e competitiva dos mercados resulta na incapacidade de uma permanência prolongada, não sendo possível de ser planejada. Com o enfoque voltado para o mercado, não são os gerentes que concebem as escolhas mais significativas.

A processualista defende que a estratégia surge em maior parte de um processo pragmático de aprendizagem e envolvimento, ao invés de uma sequência racional de largos saltos para o futuro, enquanto a abordagem sistêmica sugere que os propósitos e as práticas da estratégia sejam subordinadas exclusivamente ao sistema social em que o progresso de desenvolvimento de estratégia está inserido.

Ainda de acordo com o mesmo autor, as quatro abordagens se distinguem basicamente em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo. As abordagens Clássica e Evolucionária consideram a potencialização do lucro como a consequência proveniente do desenvolvimento da estratégia. Já as abordagens Processual e Sistêmica tem maior ênfase na pluralidade, prevendo outros resultados prováveis além do lucro.

2.6 Inovação

A inovação está totalmente ligada com a estratégia da empresa como um todo, com o objetivo de obter vantagem. Muitas empresas tem a inovação como principal aliado para geração de lucro, indo além de produtos, serviços e processos (TALIBERTI, 2016).

A inovação pode ser definida como a busca de novas experiências, desenvolvimento, melhoria e criação de novos produtos, serviços e técnicas organizacionais, e essa pode ser dividida em duas subcategorias: inovação radical ou inovação incremental (DOSI, 1988).

De acordo com Freeman (1988), inovação radical é como a criação de um produto novo ou a exclusão de um padrão usado, resultando em um novo processo de ideação, criação de indústrias, setores e mercados. Já o conceito de inovação incremental é aquele que agrega valor ao produto, serviço ou processo, sem modificar a estrutura organizacional, aumentando a eficiência e produtividade com a redução de custos.

Pennings e Harianto (1992) conceituam inovação como a recombinação qualitativa de know-how residente nos ativos humanos e de capital da organização, representando a adoção de novas ideias, processos, produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente.

Segundo Possolli (2012), a inovação também pode ser classificada quanto ao seu objeto focal: inovação de produto, que altera atributos e propriedades do próprio produto; de processo, que gera mudanças em relação ao processo produtivo; e de modelo de negócio, que refere-se a alterações na forma de como a empresa se comunica e oferece seus produtos ou serviços ao mercado.

2.7 Estratégia de Inovação

A estratégia de inovação no meio empresarial é a exploração de novas ideias para alavancagem dos negócios, criando vantagens competitivas, gerando capital para a empresa e conseqüentemente sucesso no mercado. Ela pode ser realizada pela empresa,

individualmente, em parceria com outras instituições ou também adaptando ideias de outras empresas (MBC, 2008).

Morris e Brandon (1994) identificam como habilitadores da estratégia de inovação os seguintes aspectos: comprometimento da alta administração; metodologia para a inovação visando que a implementação seja conduzida de acordo com uma abordagem sistemática; gerenciamento da mudança; suporte de Tecnologia da Informação; equipes qualificadas.

2.8 Valor

Valor, segundo Kotler e Keller (2006), é a relação entre os benefícios, tangíveis e intangíveis, que são entregues ao usuário pelo produto e os custos financeiros e emocionais envolvidos na compra.

O valor para o cliente é algo perceptível, multidimensional e contextual, ou seja, o cliente ao escolher um determinado produto compara-o com outras alternativas que transitam entre valor econômicos, técnicos/funcionais e psicológicos e uma boa organização não está pautada em oferecer apenas um desses valores citados anteriormente aos seus clientes, mas sim os três de forma concomitante (JAIN, 2001).

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), um dos fundamentos do marketing é o princípio de que clientes não compram produtos, mas sim o que esses produtos podem fazer por eles. Portanto, o valor é fator determinante no processo de compra, pois o cliente não compraria um produto se não conseguisse enxergar o valor que ele pode lhe proporcionar. Isso pode também ser chamado de valor agregado ao produto.

2.9 Vantagem Competitiva

Segundo Barney e Hesterly (2011), a vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa consegue criar valor econômico, que é a relação entre os benefícios percebidos e o custo econômico para ter um bem, maior que o da concorrência.

Para Gamble e Thompson (2012), a vantagem competitiva sustentável é atingida quando um diferencial número de clientes tem interesse constante pela compra de um bem ou serviço àqueles que os concorrentes oferecem, o que é essencial para a empresa lucrar continuamente. Para os autores, as principais abordagens para uma empresa obter uma vantagem competitiva sustentável são: vantagem baseada no custo, vantagem baseada no diferencial, concentração em um nicho de mercado e desenvolvimento de competências que não podem ser alcançadas ou copiadas pela concorrência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo. Segundo Richardson (2017), esse tipo de estudo é realizado com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma determinada população. Nesse caso, a afirmação que buscou-se foi identificar quais são as estratégias de inovação utilizadas pelos bancos digitais.

O método de estudo realizado foi o estudo de caso, que segundo Yin (2001), pode ser considerado uma pesquisa empírica, que analisa um fenômeno atual dentro do contexto da realidade. Esse método de estudo tem sido muito utilizado pelo fato de conseguir atender a diferentes propósitos dentro de uma pesquisa (GIL, 1999). No caso do presente estudo, o fenômeno analisado foi a criação e desenvolvimento de um banco digital, especificamente do caso do Banco Original, dentro de um contexto macroeconômico que é o mercado financeiro e as demais instituições bancárias existentes no país.

O estudo é composto por pesquisas exploratórias (sendo essas bibliográficas e qualitativas, realizadas por meio de entrevistas com especialistas envolvidos no desenvolvimento do Banco Original como banco digital). A vantagem desse tipo de pesquisa é a flexibilidade e versatilidade de métodos, que segundo Malhotra (2001) pode ser

definida como “um método de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”, como realizado no presente estudo.

O método de pesquisa utilizado foi o método qualitativo, tendo em vista que o objetivo do estudo foi identificar as estratégias de inovação utilizadas pelos bancos digitais, com o ponto focal do Banco Original, a pesquisa foi realizada para coleta de informações em relação a esse banco e às suas estratégias para ser um banco digital.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas já que essas são utilizadas com o intuito de obter informações relativas aos conhecimentos, crenças, experiências e explicações do entrevistado a respeito de um determinado assunto (SELLTIZ et al. 1967, apud GIL, 1999).

As entrevistas foram conduzidas com ex-executivos do Banco Original, Henrique Jozala Júnior, *head* de inovação e Wanderley Baccala, ex Diretor Executivo de Produtos e Tecnologias, que tiveram uma participação e influência significativa para a implantação de toda a parte digital do Banco Original. Enquanto o primeiro entrevistado teve suas respostas mais voltadas ao ambiente interno do banco, relatando acontecimentos e experiências, o segundo apresentou um conteúdo mais estratégico, voltado ao ambiente externo e o posicionamento do Banco Original diante do mercado, ou seja, teve uma visão mais estratégica de todo o processo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Para que fosse viável entender na visão dos entrevistados as principais diferenças entre os bancos tradicionais e os bancos digitais, buscou-se compreender como surgiu a ideia de criação do Banco Original, bem como em qual das categorias citadas anteriormente que o banco se encaixava.

Segundo Jozala, um dos fatores influenciou para que o Banco Original surgisse como um *full bank* digital é que o banco foi criado por bancários e banqueiros, já renomados. Diferentemente de Jozala, Baccala informou que o principal fator influenciador no processo de criação do Banco Original foi a identificação de uma carência no mercado de um banco focado totalmente no consumidor. O importante, segundo ele, não era a venda de produtos ou fazer o consumidor gostar do banco em si, mas sim, fazer o consumidor se interessar pelo *banking*, e realizá-lo de forma mais fluida e intuitiva.

Assim, é possível identificar uma das estratégias de inovação utilizadas para a criação do Banco Original. O banco se posicionou num mercado que ainda não havia sido explorado no Brasil e apesar do alto risco, por se tratar de um setor pouco conhecido, os sócios entraram nesse mercado, ganhando uma vantagem competitiva.

Segundo Jozala, um outro fator relevante no processo de criação do Banco Original foi o elevado investimento no projeto. A ideia surgiu por meio de uma conversa entre Henrique Meirelles (que desde o princípio desejava construir um banco 100% digital) e Joesley Batista (principal investidor do projeto). Já haviam existido outras iniciativas de bancos digitais no Brasil, porém, segundo o entrevistado “foi a ideia certa no momento errado”. Para que esse projeto pudesse se concretizar, Meirelles, que havia sido presidente mundial do *Bank of Boston*, trouxe uma equipe que já tinha algum contato com banco digital, para auxiliar em todo o processo de criação do Banco Original.

Identifica-se uma outra estratégia utilizada pelo banco, voltada para a divulgação em mídias desse novo conceito bancário. Conforme posicionado por Jozala o banco foi planejado para que todos os serviços pudessem ser realizados por meio de um ambiente digital e portanto, as mídias foram divulgadas nesses veículos, atingindo facilmente o público alvo que já era aderente a esses veículos.

Importante ressaltar que segundo Baccala, o foco do banco, desde o momento de

criação, era otimizar o tempo dos seus consumidores. A digitalização de todos os processos proporcionou a valorização do cliente e o relacionamento único entre consumidor e banco.

Dessa maneira, foi identificada mais uma estratégia de inovação utilizada pelo Banco Original no seu processo de desenvolvimento. Considerando que as estratégias de inovação são importantes para satisfação do cliente, melhoria da qualidade do produto e redução de custos (DAVENPORT, 1994), foi justamente isso que o banco procurou fazer ao construir um modelo totalmente pautado nas necessidades dos clientes, que não precisava de uma estrutura física, diminuindo significativamente os seus custos e consequentemente o custo dos seus produtos, satisfazendo os clientes com um serviço de qualidade.

Ambos os entrevistados caracterizaram o Banco Original como um banco digital. De acordo com Baccala, o banco surgiu com uma proposta diferente de tudo aquilo que estava sendo oferecido ao mercado e desde o princípio tinha objetivos claros voltados para o digital. As soluções de problemas foram pensadas de forma que o cliente pudesse resolver tudo por meio dos canais digitais e também tinham o intuito de fazer o cliente se sentir que existia uma proposta de valor exclusiva para cada um deles, havendo uma identificação.

Em contrapartida, Jozala apresentou um modelo de classificação de bancos que difere dos modelos apresentados nas pesquisas teóricas. Segundo ele, todos os bancos são digitais, porém, existem três diferentes modelos de bancos digitais. O primeiro modelo é aquele em que tudo é digital, não existe nenhuma central com interação humana. Um dos bancos que se encaixa nessa categoria é o *Nubank*. Diferentemente, o Banco Original se encaixa no segundo modelo de bancos digitais, em que toda a operação é digital e os clientes podem realizar todos os procedimentos por meio dos canais digitais, mas, caso deseje, pode ter contato com um gerente, pedir opiniões e ter um atendimento personalizado (por mais que isso seja realizado sem contato físico). O terceiro modelo de banco digital é aquele que também pode ser conhecido como o banco tradicional, ou seja, existe um *Automated Teller Machine* (ATM), uma estrutura física, porém, já existem muitos processos operacionais que podem ser realizados por meio dos canais digitais, o que pode caracterizar esses bancos como digitais. Exemplos de bancos que se enquadram nessa categoria são: Santander, Bradesco e Itaú.

Esse conceito de que os bancos digitais podem ser divididos em três modelos, sendo que o último deles contempla o que é conhecido hoje como os bancos tradicionais, demonstra que no presente estudo, baseado nas informações coletadas por meio das entrevistas com os executivos, não foi possível identificar evidências relativas a categorização de bancos, conforme visto na teoria. Inclusive, nenhum dos entrevistados citou as classificações de bancos tradicionais, vistas por meio da pesquisa científica.

Importante ressaltar que justamente por possuir uma estrutura física, o terceiro modelo de bancos digitais, segundo Jozala, acaba oferecendo produtos e serviços a um custo mais alto, o que pode ser uma característica que diferencia esse tipo de banco de um banco considerado integralmente digital, como por exemplo, o Banco Original. Complementando essa ideia de diferenciação, Baccala, acrescentou que outra característica que diferencia o Banco Original dos demais bancos da época é a proposta de ser um banco “sem papel”, onde nenhum dos produtos que eram oferecidos pelo banco poderiam demandar qualquer documentação física.

Segue abaixo, um quadro comparativo em relação às características e classificação dos bancos tradicionais, tendo em vistas as informações coletadas por meio das pesquisas científicas e por meio das entrevistas realizadas com os executivos.

Quadro 2- Pesquisa Científica X Visão dos Entrevistados

Banco Tradicional	Pesquisas Científicas	Pesquisa com Entrevistados
Subcategorias	Banco Comercial; Banco de Investimento; Banco Múltiplo; Banco de Desenvolvimento; Banco de Câmbio	Não citada nenhuma subcategoria existente nos bancos tradicionais
Operações	Realizadas de forma <i>online</i> e de forma física	Maioria realizada de forma <i>online</i>
Caracterização	Banco Tradicional	Modelo de Banco <i>Online</i>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019

Uma vez estabelecida a clara diferenciação entre os conceitos e classificações de bancos digitais e bancos tradicionais pelos entrevistados, comparando com a visão teórica, foi possível identificar quais são os tipos de estratégias de inovação existentes no Banco Original. Para tanto, foi necessário compreender qual a estratégia inicial escolhida pela organização em seu processo de desenvolvimento, as barreiras que foram enfrentadas ao decorrer do tempo e como, em razão disso, o banco teve a necessidade de se inovar em vários de seus aspectos.

Segundo Jozala, projetava-se nos primeiros momentos de criação do Banco Original, o desenvolvimento de uma organização financeira para pessoas físicas, do segmento *premium* e que fornecesse serviços e produtos 100% digital. A perspectiva de grandiosidade e desejo de um banco com *glamour* e representatividade, segundo ele, vinha muito da influência do *sponsor* do projeto, Henrique Meirelles, que trazia referências do Banco de Boston.

Portanto, percebe-se que as estratégias seguidas nos passos iniciais da empresa foram pautadas em público-alvo e segmentação de mercado. O *score* de crédito dos clientes deveria ser qualificado acima de 800 e renda mínima de R\$ 7.500,00 para as primeiras aberturas de contas, o que já restringia boa parte do público.

Na fala de Jozala, também foi possível verificar que nos primeiros momentos da empresa outras duas estratégias foram priorizadas e seguidas por seus colaboradores e idealizadores, e essas foram: a) as estratégias de custos e rentabilização; b) estratégias de atendimento e aquisições de carteiras. Segundo o entrevistado, o desejo era colocar no mercado um serviço de extrema qualidade. Para tanto, se tomou a decisão de encarecer processos a partir da contratação e prospecção de um atendimento de elite. As operações de atendimento eram realizadas não por operadores de telemarketing, mas sim, por consultores e gerentes de relacionamento. O custo salarial aumentou, estabelecendo-se uma estratégia de aquisição de clientes e qualificação de processos e serviços. Jozala e Baccala, juntos, pontuam que a utilização de uma estrutura comercial de gerentes de relacionamento foi uma maneira de aquisição de novos clientes, uma vez que esses gerentes já tinham muita experiência em instituições financeiras e possuíam uma carteira de clientes de renda estabelecida. Dessa forma, foi mais fácil trazer os clientes para o novo banco que se desenvolvia. Agregava-se a essa estratégia de consequente aumento e potencial de novos clientes a capacidade de rentabilização das atividades bancárias, vinculadas a: captação de investimentos, captação de recursos de investimentos, concessões de créditos, cheques especiais, cartões de crédito, dentre outros procedimentos.

A aplicação das estratégias adotadas pela equipe de desenvolvimento do Banco Original, compartilhadas por Jozala e Baccala, em seu momento inicial vão ao encontro da perspectiva de estratégia colocadas por Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010 apud DI SERIO; VASCONCELLOS, 2014). Os autores afirmam que para cada organização empresarial é estabelecida a teoria mais adequada. A escolha e conduta estratégica do

Banco Original, sejam elas de: estratégias de público-alvo (segmentação de mercado), estratégias de custos e rentabilização, estratégias de atendimento e aquisições de carteiras, foram as mais adequadas ao momento inicial e as que melhor condizem aos propósitos e objetivos do Banco Original.

Para Whittington (2002) a estratégia pode ser elencada em quatro amplas abordagens, sendo elas: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. O Banco Original utilizou-se, em parte, das quatro abordagens. A clássica e evolucionária foram utilizadas com o propósito de obtenção de lucro, pois estas pressupõem a potencialização do mesmo como fruto proveniente do desenvolvimento da estratégia. As abordagens processual e sistêmica enfatizam resultados além da potencialização do lucro, tendo maior ênfase na pluralidade, o que foi utilizado pelo Banco Original ao levar ao mercado estratégias de atendimento e aquisições de carteiras e estratégias de custos e rentabilização.

Segundo Jozala, as estratégias adotadas na criação e desenvolvimento do Banco Original não se mantiveram intactas ao decorrer do tempo. Segundo ele, com a saída de Meirelles em 2006, a organização passou por um momento de grandes mudanças, tanto em relação às estratégias de negócio como em relação a forma e amplitude de atendimento e prestação de serviços. Diferentemente, Baccala não enfatiza nem atribui a saída de Meirelles como um fator determinante para as grandes mudanças que ocorreram dentro da organização. Essa distinção ocorre entre os discursos dos entrevistados pelo fato de que Jozala apresenta uma visão voltada ao ambiente interno do banco enquanto Baccala traz uma visão estratégica, voltada ao posicionamento do Banco Original a frente do mercado.

A estratégia tecnológica era algo de extrema relevância e atenção da parte dos criadores e desenvolvedores do banco, uma vez que esses projetavam um banco digital que oferecesse atividades ágeis, dinâmicas, transparentes e seguras. Essa conduta teve que ser aprimorada em virtude do aumento da demanda. Jozala coloca que com a saída de Meirelles, Joesley Batista, optou por mudar a estratégia de público-alvo, deixando de segmentar seus clientes, passando a ser um banco para todos. De acordo modelo seletivo anterior, grande parte das propostas que chegavam não eram aprovadas e era como se a empresa não estivesse conquistando e adquirindo a rentabilidade máxima possível de clientes existentes no mercado (*leads*).

Implicações fortes vieram, segundo Jozala, na forma de lidar com a explosão de atendimento para uma demanda muito além do que era antes trabalhada. Viu-se a necessidade de seguir com novas estratégias de rentabilização dos novos clientes, visto que esses eram colocados para dentro da empresa, porém, não dispunham de crédito e outros produtos que pudessem usufruir, caracterizando sua inatividade e de gestão do custo de aquisição elevado, preocupação nos novos valores de análise de fraudes, dados cadastrais, emissões de cartões e ativações de *tokens*.

Conforme apresentado por Jozala, algumas barreiras apareceram no decorrer do tempo e a organização precisou reagir e seguir com novas estratégias para contorná-las, sendo essas estratégias, de inovação. Concordando com o Movimento Brasil Competitivo (2008) a estratégia no meio empresarial é a exploração de novas ideias para alavancagem dos negócios, criando vantagens competitivas, gerando capital para empresa e consequentemente sucesso no mercado. Dessa maneira, ao renovar as suas estratégias voltadas para a inovação, o Banco Original conseguiu contornar as dificuldades, mantendo o seu posicionamento de mercado.

O pioneirismo da instituição em criar um banco digital foi um obstáculo inicial, pois o mercado, segundo Jozala, não estava acostumado a trabalhar com esse modelo e nem possuía muito conhecimento em relação ao tema. Tudo era muito novo para o cliente, que tinha uma resistência natural. Baccala afirma que pouco se falava na prática sobre os bancos digitais e por isso, existia uma carência de conhecimento por parte das pessoas. O

combate veio com *education*, idas ao mercado para diálogo e falas sobre o assunto, tal como presenças em eventos e mídia. Jozala coloca que outra barreira enfrentada pelo Banco Original foi a ausência de uma proposta mínima de valor inicial, que posteriormente foi se estruturar sendo o modelo de *full bank*. A novidade transcendia a esfera dos clientes e públicos para os próprios colaboradores que atuavam na criação do banco. Muitos serviços e conceitos novos foram lançados ao mesmo tempo no mercado enquanto muitas pessoas trabalhavam em diferentes pontos concomitantemente. Isso acabava gerando muitas ideias novas a todo momento e essas ideias se sobrepunham e somadas ao conhecimento restrito sobre o assunto de digitalização no setor bancário, a situação acabou sendo uma dificuldade que precisou ser contornada pela organização.

Baccala afirma que o Banco Original procurou trazer inovações tanto em seus produtos e serviços quanto em seus processos. Portanto, o processo de inovação não girava em torno somente de momentos específicos para combate das barreiras expostas anteriormente, mas sim, fazia parte do dia a dia do banco, como por exemplo, na comunicação personalizada com o consumidor. Dessa maneira, a organização conseguiu demonstrar os diferenciais e manteve a transparência em relação as suas atividades.

Para que fosse possível compreender e responder o terceiro objetivo específico, mapear o posicionamento de mercado do Banco Original, buscou-se entender quais foram os diferenciais que o Banco Original trouxe em sua essência e como estes diferenciais foram levados aos potenciais consumidores que o banco visou atingir.

Segundo Kotler e Keller (2006), o posicionamento de mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o posicionamento pode ser obtido a partir da fórmula: Segmentação + Diferenciação = Posicionamento. Além disso, Porter (1986) define a estratégia competitiva como ações que a empresa toma em relação a sua posição no mercado para torná-la sustentável, defensável e atrair retorno sobre os investimentos. O Banco Original buscou sua fatia nesse segmento a partir da inovação e pioneirismo em seus serviços.

Conforme já exposto anteriormente o banco inicialmente segmentou os seus clientes oferecendo um serviço inovador e diferenciado a partir de seu canal digital, demonstrando assim o seu posicionamento de mercado.

A grande motivação para a criação do Banco Original, segundo Baccala, foi o foco no consumidor, auxiliando o cliente com serviços realizados de forma mais intuitiva e fluida, criando uma proposta de valor para que cada cliente se sentisse único, com uma assessoria adequada e com transparência. Ele menciona que servir como *advisor* para o consumidor realizar a gestão financeira era um grande diferencial oferecido pelo Banco Original. Além desses benefícios que promoviam uma nova experiência para o cliente, Jozala também cita que a discussão era sempre voltada ao custo e crédito, a criação de valor a partir de tarifas mais baratas e ofertas de crédito pelo banco.

Em ambos os momentos de posicionamento de mercado do Banco Original, atendendo um público mais *premium* e posteriormente todos os públicos, pôde-se identificar evidências teóricas apresentadas na prática, pois o banco levou ao público serviços que eram demandados, fazendo com que os consumidores enxergassem os benefícios em ser cliente do Banco Original e conseqüentemente, tivessem uma visão clara da proposta de valor oferecida.

Keegan (2009), ressalta que o custo monetário de determinado produto ou serviço não é o único fator determinante para geração de valor e que existem outros fatores, como o tempo e esforço gasto pelo cliente ou a facilidade no momento da compra ou de utilização de um serviço, o que é chamado por Jain (2001) como valor técnico/funcional. São essas características que o Banco Original ofereceu aos seus clientes para gerar maior valor,

ganhando vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Além de trazer facilidade e agilidade nos serviços oferecidos ao público, o Banco Original trouxe benefícios econômicos por meio de produtos inovadores lançados pela organização, como por exemplo, programas de pontos e benefícios e *member get member*. Este fato está em conformidade com a teoria de Jain (2001) que traz valor econômico como aquele em que os clientes levam em consideração o valor necessário para adquirir o produto, tangível ou intangível, em relação a qualidade percebida.

Em relação aos fatores críticos para o sucesso do Banco Original, Baccala cita a visão diferenciada de uma equipe talentosa e já com bastante bagagem não apenas no setor bancário, mas com experiências em outros setores como *internet* e varejo, o que agregou muito conhecimento e se tornou um diferencial. Além disso, a velocidade com que a equipe aplicava as ideias foi o que movimentou o mercado. Jozala acrescenta que a equipe, sempre motivada e focada, auxiliou no cumprimento do propósito de lançar o primeiro banco digital do Brasil. Segundo ele, outros pontos relevantes para o sucesso foram os investimentos voltados à parte tecnológica da plataforma digital e um investidor inicial com disponibilidade, como a JBS, bem como a assinatura de uma figura tão importante e respeitada para o mercado bancário como Henrique Meirelles.

Conforme a análise das estratégias adotadas, verificou-se que todas elas foram traçadas com o intuito de fazer com que o Banco Original pudesse ter uma vantagem competitiva diante dos seus concorrentes e a exploração de novas ideias voltadas para a alavancagem dos negócios, tendo em vista que a vantagem competitiva é justamente o que define as estratégias de inovação (MBC, 2008).

Para ambos os entrevistados, inovar era essencial para conseguir atingir a vantagem competitiva, o que está de acordo com a teoria pois segundo Barney e Hesterly (2011), se chega a uma vantagem competitiva quando uma empresa consegue criar valor econômico e técnico/funcionais, que é a relação entre os benefícios percebidos e o custo econômico para ter um bem, maior que o de seus concorrentes, além de facilidade e agilidade nos serviços prestados.

Jozala menciona que as inovações lançadas pelo Banco Original no momento de sua criação, atualmente já foram amplamente divulgadas e adotadas pelos seus concorrentes. Dessa maneira, essas inovações não são mais fatores que auxiliam o Banco Original a atingir uma vantagem competitiva do mercado atual. Segundo Barney e Hesterly (2011) uma vantagem competitiva é classificada como sustentável quando é algo que dura por um longo período de tempo. Em caso oposto, trata-se de uma vantagem temporária, ou seja, que dura um período menor. Analisando o discurso de Jozala, verificou-se que o Banco Original se apresenta no segundo modelo.

Segundo Gamble e Thompson (2012) para uma empresa conquistar uma vantagem competitiva sustentável é necessário ter uma vantagem baseada no custo, no diferencial, concentrar-se em um nicho de mercado e desenvolver competências que não podem ser alcançadas ou copiadas pela concorrência, porém, conforme analisado, o Banco Original desenvolveu competências que foram alcançadas e copiadas pelos concorrentes. Assim, entende-se que no momento de sua criação e desenvolvimento houve uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, porém, com a divulgação dessas inovações e práticas, o Banco Original deixou de ser o maior *player* do segmento escolhido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo buscou-se identificar quais são as estratégias de inovação utilizadas para a criação de um banco digital, a partir de um estudo de caso do Banco Original. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário compreender as diferenças entre os bancos tradicionais e digitais, bem como, identificar o posicionamento de mercado

do Banco Original, considerando que trata-se de um estudo de caso.

Por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas, foi possível identificar as seguintes estratégias de inovação utilizadas para a criação de um banco digital:

Estratégia de posicionamento de mercado, considerando que o Banco Original foi o pioneiro no mercado de bancos digitais; estratégia de divulgação, já que houve um investimento significativo em recursos voltado para mídias; estratégia de produto e serviços, tendo em vista que o banco foi desenvolvido pensando em atender as necessidades específicas de cada cliente, lançando produtos inovadores; estratégia de segmentação de público-alvo, já que a organização começou atendendo apenas um nicho específico de mercado; estratégia de custo e rentabilização, considerando o baixo custo de estrutura, diminuindo o preço do produto final para os clientes; estratégia de atendimento e aquisições de carteiras, trazendo gerentes de relacionamento experientes para a equipe, contribuindo no processo de crescimento; estratégia tecnológica, considerando que trata-se de um banco que digitalizou todos os seus processos, produtos e serviços e estratégia de expansão, considerando que houve uma mudança de público-alvo a fim de aumentar a gama de clientes desenvolvendo produtos e serviços que atendessem esse novo público.

Ao investir fortemente em inovações em um setor de mercado em que a digitalização ainda não havia sido tão explorada, a organização conseguiu ganhar vantagem competitiva diante dos bancos tradicionais, já que todos os produtos que oferecia podiam ser contratados por meio do ambiente digital, bem como todos os fluxos e processos, tanto internos quanto os voltados para os clientes, também eram digitais.

Além disso, foi possível identificar por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas, que diante de algumas mudanças no setor financeiro e ao enfrentar algumas barreiras, o Banco Original precisou modificar as suas estratégias para se adaptar às dinamicidades que o mercado apresentava.

Portanto, considerando a teoria estudada e as informações fornecidas pelos entrevistados, entende-se que desenvolver estratégias de inovação é extremamente importante para a criação e manutenção de um negócio, e neste caso, para a criação de um novo modelo de banco. O Banco Original utilizou a inovação em todo seu processo de criação e desenvolvimento e assim, se tornou o primeiro banco digital do país, demonstrando a necessidade de preservar a inovação como uma ferramenta diária e de melhoria contínua, com o intuito de manter a competitividade e não cair em obsolescência. Como exemplo disso, o banco passou, nos últimos anos, por momentos difíceis, quase fechando, e da mesma forma precisou pensar em maneiras de adequar seus processos e produtos de forma estratégica e inovadora.

Considerando que a pesquisa se trata de um estudo de caso do Banco Original, pode-se considerar uma limitação a quantidade de entrevistas que foram realizadas, apenas duas. Outra limitação do presente estudo é em relação a especificidade dos dados coletados, que não podem ser aplicáveis a todos os bancos digitais já que são característicos e relativos ao Banco Original. Considerando que de acordo com os dados coletados não foi possível identificar, na visão dos entrevistados, evidências teóricas relativas a alguns temas, como por exemplo, a classificação dos bancos tradicionais e digitais, recomenda-se que novos estudos sobre o tema sejam realizados, buscando maiores informações acerca do assunto.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Editora Atlas, 2014a.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Editora Atlas, 2014b.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL: Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>

BALDWIN, John R. **Innovation Strategies and Performance in Small Firms**.

Cheltecham, 2004.

BARNEY, Joy B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

BIGNARDI, Silvia D. C.; PIACENTE, Fabricio. **Fintech, a inovação no segmento bancário e o uso da tecnologia blockchain, uma análise bibliométrica do estado da literatura**. São Paulo, 2019.

CREDITAS. **Como o banco digital transforma o mercado financeiro**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.creditas.com.br/revista/banco-digital/>> Acesso em: 5 maio 2019.

DAPP, Thomas. **Fintech- The digital (r) evolution in the financial sector**. Deutsche Bank Research. Frankfurt, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI SERIO, Luiz Carlos; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto. **Estratégia e competitividade empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

DOSI, Giovanni. **The nature of the innovative process**. In: DOSI, G. et al (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.

EXAME. **Por que seu próximo banco vai ser uma fintech**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/por-que-seu-proximo-banco-vai-ser-uma-fintech/>> Acesso em: 10 maio 2019.

FEBRABAN – **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>

FIGUEIREDO, Paulo N. **Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil**. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100005> Acesso em: 13 de maio de 2019.

FINTECHLAB. **Novo Radar FintechLab mapeia mais de 400 iniciativas**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/#:~:text=O%20Brasil%20chegou%20ao%20final,plataformas%20dedicadas%20%C3%A0%20efici%C3%Aancia%20financeira.>> Acesso em: 9 maio 2019.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

FREEMAN, Christopher. **Induced Innovation, Diffusion of Innovation and Business Cycles**. Edinburgh UP, 1988.

GAMBLE, John E.; THOMPSON Jr Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.

INFOMONEY. **O barato pode sair muito caro: o caso das Corretoras de Valores no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/colunistas/terraceconomico/o-barato-pode-sair-muito-car-o-caso-das-corretoras-de-valores-no-brasil/>> Acesso em: 12 maio 2019.

JAIN, Dipak. **Gerenciando o desenvolvimento de novos produtos para uma vantagem competitiva estratégica**. In: IACOBUCCI, Dawn (Org.). *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.

JAYAWARDHENA, Chanaka; FOLEY, Paul. **Changes in the banking sector—the case of Internet banking in the UK**. v. 10. *Internet Research*, 2000.

KATORI, Fernanda Y. **Impactos das Fintechs e do Blockchain no sistema financeiro: uma análise crítico-reflexiva**. 2017. 33 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KERR, Roberto. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Pearson, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO- MBC- **Manual de Inovação**. São Paulo, 2008. Disponível em: < <http://www.inovacao.uema.br/imagens-noticias/files/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf>> Acesso em: 23 abril 2019.

MCKEAN, David. **Estratégia: conceitos essenciais que fazem a diferença: direto ao ponto**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PENNINGS, Johannes M.; HARIANTO, Farid. **A difusão da inovação tecnológica no setor bancário comercial**. 13.v. Philadelphia, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSOLLI, Gabriela E. **Gestão de inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

TALIBERTI, Fernando. **Inovação estratégica: criando vantagem competitiva através do posicionamento inovador**. São Paulo, 2016.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Editora Thomson, 2002

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.