



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A Estratégia de um Banco Digital sob a Perspectiva da Estratégia como Prática Social

DENISE VITORIANO SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JOHNNATA CAVALCANTE SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LUMA LOUISE SOUSA LOPES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

A ESTRATÉGIA DE UM BANCO DIGITAL SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

1 INTRODUÇÃO

No fim dos anos 2000, o mercado financeiro investiu tempo e recursos em soluções de inovação para aumentar a segurança de transações eletrônicas. Nesse contexto, surgiram novos movimentos com o aparecimento de companhias focadas em educar e propagar a utilização dos novos serviços bancários entre as pessoas e em como elas se relacionam com as suas finanças (FINTECHLAB, 2015).

A evolução das instituições financeiras no Brasil foi marcada pelo desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia da informação. A relação entre os bancos tradicionais e os seus clientes foi facilitada, fazendo com que essas instituições pudessem atender um número maior de pessoas e oferecer produtos e serviços mais diversificados. Ademais, o crescimento da concorrência fez com que os bancos tradicionais buscassem inovações para aumentar os lucros como forma de compensar a redução das receitas (PINTO; SANTOS; MARTENS, 2021).

Os bancos digitais são um exemplo dessa inovação, haja vista que até então os bancos tradicionais investiam em inovação de processos objetivando aumentar a rentabilidade. Hoje, construir um relacionamento “digital” com os clientes tornou-se praticamente obrigatório para todos os bancos (MARQUES; FREITAS; PAULA, 2022).

Nesse contexto, são incluídas as contas digitais, que possibilitaram aos consumidores o acesso e a realização de movimentações bancárias por meio de aplicativos móveis ou pelo computador, bastando apenas ter acesso à *internet*, eliminando a necessidade de deslocamento até uma agência bancária. Por isso, as contas digitais são definidas como uma conta em que não há a interação do consumidor com um funcionário do banco em uma agência bancária física (COSTA; CARVALHO, 2017).

De acordo com um relatório divulgado pelo Banco Central do Brasil (2020), esperava-se que, com a entrada de novas instituições no Sistema Financeiro Nacional, tais como *fintechs* de crédito e os bancos digitais, a concorrência no sistema aumentasse, expandindo as ofertas de serviços para o consumidor, devido ao uso de recursos tecnológicos avançados e especializados. Além da expansão dos serviços, esperava-se ainda um estímulo positivo para que as instituições tradicionais aprimorassem seus processos de funcionamento e buscassem expandir os negócios para novos segmentos de mercado, assim como parcerias e a divisão de custos entre os agentes atuantes, que trariam melhorias e benefícios para toda a sociedade, como, por exemplo, o *Open Banking* e o Pix, mecanismos estes em pleno funcionamento no país.

Assim como é preciso acompanhar as inovações das instituições financeiras, também é importante compreender os elementos estratégicos empregados pelos bancos digitais, tanto no campo prático, para trazer clareza ao mercado e direcionar as ações dos seus participantes, quanto para o campo acadêmico, devido à baixa quantidade de estudos sobre o tema no Brasil. Sendo assim, investigar essa nova dinâmica do mercado financeiro torna-se relevante devido à escassa literatura sobre a estratégia de desenvolvimento dos bancos digitais.

A estratégia como prática social (ECP) é uma abordagem teórica da área de Estratégia que surgiu na década de 1990. Geralmente, o foco dos estudos sobre estratégia concentra-se nas organizações e não nos estrategistas. Contudo, essa abordagem procura ampliar esse foco para incluir também as pessoas, que, por meio de interações, formam as estratégias executadas pelas organizações. A ECP então foca em três aspectos: nas pessoas estrategistas (praticantes), nas atividades de rotina que desempenham e nas ferramentas que utilizam (práticas) e no processo de construção da estratégia e em como impactam a empresa (*práxis*) (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON *et al.*, 2007).

Diante disso, o presente estudo de caso foi elaborado a partir do seguinte problema de

pesquisa: Como ocorre a estratégia de desenvolvimento de um dos maiores bancos digitais no Brasil à luz da abordagem da estratégia como prática social? Para tanto, o objetivo delineado no artigo foi compreender os principais elementos estratégicos no contexto de desenvolvimento da estratégia de um dos maiores bancos digitais no Brasil, destacando-se a práxis, as práticas e os praticantes estratégicos.

O presente estudo justifica-se na medida em que busca fornecer um direcionamento às novas pesquisas acerca do desenvolvimento dos bancos digitais, considerando a abordagem da estratégia como prática social, temática ainda emergente e em amadurecimento (KOHTAMÄKI *et al.*, 2022; WOLF; FLOYD, 2017), investindo na busca de entender quem são os estrategistas, o que eles fazem e quais ferramentas utilizam.

Além disso, aponta-se a importância do planejamento estratégico como um mecanismo essencial à integração e coordenação, e mais especificamente ao desenvolvimento da estratégia, foco deste trabalho, incluindo a forma como as organizações formulam a solução de problemas, estabelecem seus objetivos e analisam as alternativas, buscando assim estabelecer uma conexão entre o planejamento e o desempenho organizacional (WOLF; FLOYD, 2017).

Quanto à lacuna e à escassez de trabalhos, em uma busca nas plataformas SCOPUS e Scielo pelos termos “*digital banks*” and “*strategy-as-practice*”, em inglês e em português, com e sem as aspas, não foram identificados documentos relacionando os dois temas.

2 OS BANCOS DIGITAIS NO BRASIL

Durante as últimas décadas, foram muitas as transformações tecnológicas pelas quais passaram os bancos. Em meados dos anos 1970 e 1980, iniciou-se a automação das operações bancárias, principalmente após a inclusão dos computadores. Consequentemente, as atividades e os processos bancários essenciais passaram a ser mais simples e automáticos (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006).

A partir de 1990, foram instituídas as principais iniciativas de autosserviço de forma digital, sendo conhecidas como ATM (*Automatic Teller Machines*) ou caixas automáticos. Neste modelo de atendimento, os clientes poderiam realizar alguns serviços, como ter acesso à conta, consultar o saldo, realizar pagamentos e transferir dinheiro entre contas sem ir a uma agência bancária. Logo isso possibilitou às instituições financeiras um aumento da sua base de clientes, proporcionalmente maior que a expansão das dependências de agências físicas (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006; VEIGA; OLIVEIRA, 2006).

No Brasil, por volta dos anos 2000, Unibanco, Real e Bandeirantes foram os bancos pioneiros no que se refere ao oferecimento de atendimento exclusivamente remoto, e portanto sem o uso de agências. Essa ideia de implantar um modelo de negócio virtual foi inspirada nos bancos *Cortal*, da França, e *First Direct*, da Inglaterra. Assim, naquela época, os consumidores relacionavam-se com os bancos virtuais basicamente por meio de *call center*, o que diminuía os custos com atendimento, pois só chegavam até os gerentes os problemas ou dúvidas que não eram solucionados por meio de ligação telefônica (VEIGA; OLIVEIRA, 2006).

Com a utilização da tecnologia em seus pacotes de serviços, vários bancos permitiram que os seus consumidores passassem a se conectar e a fazer movimentações bancárias por meio do computador ou do celular. Assim, surgiram as contas digitais, cuja principal característica é a não interação presencial do consumidor com um funcionário em uma agência bancária física. Atualmente, a definição de “banco digital” está atrelada às instituições financeiras que atuam exclusivamente pela *Internet*. O seu grande diferencial é a ausência de agências físicas, a cobrança de taxas e tarifas reduzidas ou nulas e a comunicação feita 100% por meio da interface *mobile*, ou seja, sem a necessidade de recorrer a atendimentos presenciais, objetivando maior transparência dos serviços e melhor experiência do cliente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020; COSTA; CARVALHO, 2017; VEIGA; OLIVEIRA, 2006).

Conforme o Banco Central do Brasil (BCB), a categoria dos bancos digitais pode ser autodenominada como uma estratégia operacional e mercadológica, porque entre as principais características dessas instituições estão o relacionamento exclusivamente remoto e diferenciado com os consumidores, geralmente associado a vantagens e melhores experiências em termos de menores custos de serviços, facilidade de acesso e integração com outros serviços e demandas do público (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

Ainda de acordo com o BCB (2020), não há uma modalidade específica entre os tipos de instituições bancárias que possa regulamentar o funcionamento dos bancos digitais. Sendo assim, os bancos digitais são tratados como instituições bancárias; como instituições autorizadas a atuar como bancos comerciais, de investimento, ou como bancos múltiplos, e, portanto, devem oferecer produtos e serviços semelhantes aos mesmos.

Esse tipo de instituição oferece contas digitais que, entre os seus diferenciais, possuem cobertura do FGC (Fundo Garantidor de Créditos). Portanto, em caso extrajudicial, falência ou insolvência das instituições financeiras, este fundo cobre os recursos depositados em até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), por instituição e por CPF (Cadastro Pessoa Física) ou CNPJ (Cadastro Nacional Pessoa Jurídica), limitados a R\$ 1 milhão a cada quatro anos, no conjunto das instituições financeiras onde o cliente mantém seus recursos. Os bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, as companhias hipotecárias, associações de poupança e empréstimo e Caixa Econômica Federal estão sob garantia do FGC (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022).

2.1 Modalidades de Instituições Bancárias

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) brasileiro é constituído por um agrupamento de entidades e instituições financeiras que promovem a transferência de recursos entre credores e tomadores. Nesse sentido, é por meio dele que se movimenta a maior parte dos ativos, dívidas e investimentos dos cidadãos, das empresas e do governo (BANCO CENTRAL, 2022; SILVA *et al.*, 2016).

A estrutura do SFN é composta por – a) órgãos normativos, que elaboram as regras gerais para o funcionamento do sistema; b) entidades supervisoras, que monitoram e fiscalizam os demais agentes do sistema financeiro para que sigam as regras elaboradas pelos órgãos normativos; e c) entidades operadoras, que são instituições intermediárias que ofertam serviços financeiros diretamente para o público.

Sendo assim, é de competência do Banco Central do Brasil supervisionar os cidadãos e as instituições financeiras para que estes sigam as normas definidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), conforme definição a seguir:

O Banco Central é uma autarquia de natureza especial, criado pela Lei nº 4.595/1964, e com autonomia estabelecida pela Lei Complementar nº 179/2021, que tem como missão garantir a estabilidade do poder de compra da moeda, zelar por um sistema financeiro sólido, eficiente e competitivo, e fomentar o bem-estar econômico da sociedade. A instituição é responsável por executar a estratégia estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) para manter a inflação sob controle e atua como secretaria executiva desse órgão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022).

Os bancos são instituições financeiras que seguem a regulamentação da Lei nº 4.595/1964 e funcionam como intermediadores entre poupadores e tomadores de empréstimos, além disso também guardam esse dinheiro. Entre os principais serviços financeiros oferecidos pelos bancos para os clientes estão os saques, empréstimos, investimentos e custódia de dinheiro. A Figura 1 mostra as modalidades autorizadas pelo BCB a funcionarem como bancos. No caso

dos bancos digitais, eles são autorizados a atuar como bancos comerciais, de investimento ou como bancos múltiplos.

Figura 1 – Modalidades de bancos



Fonte: Banco Central do Brasil (2022).

2.2 Fintechs

Por se tratar de um assunto novo, não há consenso sobre a definição do termo *fintech*. Inicialmente, Bettinger (1972) utilizou este termo para referir-se a uma forma de aplicação da tecnologia da informação para a modernização dos sistemas e processos do setor financeiro. De acordo com o BCB (2022), as *fintechs* “são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios”. A princípio, a modernização tecnológica focava em processos de *backoffice*, visando a melhoria dos processos internos e suporte às vendas. Depois de alguns anos e com alcance de resultados positivos, essa estratégia passou a ser disseminada para todas as áreas das instituições financeiras.

No ano de 2008, segundo Arner, Barberis e Buckley (2016), surgiram novos modelos de negócios durante uma das mais graves crises no setor financeiro. Essas novas instituições passaram a ser conhecidas como “*fintechs*” e foram criadas com o objetivo central de fomentar a competitividade e ocupar a lacuna de mercado no setor para atender aos consumidores

insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais. Tal movimento ficou conhecido como a Revolução *Fintech* (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2016; FINTECHLAB, 2015).

As *fintechs* cresceram muito rapidamente no mercado financeiro do Brasil. Segundo levantamento da FintechLab, até agosto de 2020 existiam 771 *fintechs*, ou seja, um crescimento de aproximadamente 28% em relação a 2019. Neste mapeamento, estão contempladas *fintechs* e plataformas dedicadas à eficiência financeira, que são organizações que operam por meio de *bureaus* de informações, soluções de prevenção à fraude, biometria, *blockchain*, *analytics*, além de outras tecnologias e serviços que dão suporte e garantem maior agilidade e praticidade ao mercado financeiro (FINTECHLAB, 2020).

A resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018, do Banco Central do Brasil, regulariza o funcionamento das *fintechs*, disponibilizando com isso determinações jurídicas que fomentam a competitividade do ramo e garantem maior credibilidade e segurança para os consumidores realizarem transações eletrônicas por meio das mais diversas plataformas financeiras disponibilizadas por estas instituições.

2.3 Estratégias Operacionais

É importante o destaque de que, nas últimas décadas, as agências bancárias passaram por profundas transformações, reforçando-se como um ambiente para a realização de negócios, aumentando as áreas de autoatendimento, enquanto as áreas operacionais eram reduzidas, como o atendimento nos caixas e balcões de serviços (FRIZON; BRUM; WENDT, 2020).

Para aumentar ainda mais a eficiência dos canais de comunicação, algumas instituições passaram a usar inteligência artificial, o que permitiu reduzir ainda mais os custos operacionais enquanto ganhava-se mais escala de atendimento, atendendo um número cada vez maior de clientes (LIMA, 2016). Em complemento, os colaboradores passaram a receber treinamentos específicos para melhorar o direcionamento dos clientes para os canais de comunicação mais adequados. Sendo assim, muitos atendimentos passaram a ser realizados exclusivamente pelas áreas de *call center* e sistemas de internet.

Essas iniciativas representaram uma ameaça aos bancos tradicionais, que buscaram estratégias de inovação com o objetivo de se modernizarem e de se aproximarem do modelo das *fintechs*, tendo a vantagem de já possuírem uma base rentabilizada de clientes, mas com o desafio de adaptar e modernizar suas estruturas e processos lentos e custosos. Foi neste contexto que o banco digital surgiu, como uma forma de estratégia operacional dos bancos tradicionais para a implantação de um novo modelo de negócios, no qual a proposta seria aliar a tecnologia a serviços financeiros para inovar nas experiências do cliente (LARSSON; VIITAOJA, 2017; COOK, 2017; MBAMA; AZEPUE, 2018).

A instauração da reforma no “Sistema de Pagamentos Brasileiro” foi modernizada a partir de 2001 e diminuiu o risco do país ao criar a modalidade de pagamentos “Transferência Eletrônica Disponível” – TED. Essa evolução dos meios de pagamentos no Brasil também pode ser explicada pelo avanço da tecnologia; por exemplo, durante a compensação de um cheque, a pessoa precisava se deslocar fisicamente até uma agência bancária, que entregaria o cheque para então ser analisado manualmente e só depois compensado pelo banco. Esse processo era demorado e poderia levar até três dias úteis. Com o avanço da tecnologia, associado à reforma do sistema, permitiu-se que os processos ocorressem de forma mais acelerada (TRICHES; BERTOLDI, 2006).

Diferentemente dos bancos tradicionais, as *fintechs* e os bancos digitais concentram seus pagamentos inteiramente por meio de aplicativos, no *internet banking* ou *mobile banking*, sem fazer com que o cliente se desloque fisicamente para realizar uma operação ou precise de processos a serem resolvidos em uma agência física. Essas mudanças implicaram na redução dos custos de operação dos meios de pagamentos e no aumento do volume de transações pela

automatização e dinamismo dos processos (DIAS; COSTA, 2020).

2.4 Estratégias de Marketing

Sabe-se que o comportamento do consumidor pode ser entendido sob a ótica do estudo dos processos envolvidos na escolha realizada pelos indivíduos ao adquirir produtos, serviços ou experiências (SOLOMON, 2016). Com isso, as organizações devem buscar gerar valor para os seus acionistas e, principalmente, para o consumidor final. É preciso compreender o cliente, oferecendo uma solução para o seu problema, cobrando um preço justo pelo produto, serviço ou experiência (LONDHE, 2014).

Como ponto de partida para a construção das propostas de consumo para os clientes, tem-se enxergar a percepção de valor como o equalizador entre os sacrifícios comparados aos benefícios de se adquirir uma oferta. Todos os esforços e custos necessários durante o processo de avaliação das opções, escolha e utilização de um bem ou serviço podem ser entendidos como sacrifícios, enquanto os benefícios são os resultados, ou as soluções, de problemas alcançados na perspectiva do usuário (YANG; WANG, 2019).

Mesmo com alguns produtos e serviços sendo mais caros do que nos concorrentes, os clientes percebem na marca e/ou no *status* social um valor que justifica o dinheiro investido. Outros critérios, como entrega sem custo adicional e/ou atendimento personalizado e amigável, por exemplo, também agregam valor às ofertas e podem alterar as percepções de valor do consumidor final, dado que “valor” pode ser interpretado de maneiras distintas por diferentes pessoas (LONDHE, 2014). Cada instituição precisa estabelecer quais são as características que melhor atendem aos seus objetivos estratégicos e avaliar o sucesso de suas propostas ofertadas. Consequentemente, é importante utilizar ferramentas que auxiliam os gestores a compreender o que é de fato percebido como valioso nas experiências e jornadas de consumo dos usuários finais (RINTAMÄKI; KIRVES, 2017).

Por fim, com a aceitação e o aumento da frequência de utilização dos canais digitais pelos clientes, novas oportunidades de negócios se abrem e contribuem para o crescimento da concorrência (DANTAS; MEDEIROS; PAULO, 2011). Isso também possibilita a continuidade dos negócios durante o período de distanciamento social para o enfrentamento da pandemia. A mudança dos mecanismos bancários é considerada por Lee e Shin (2018, p. 1) uma “mudança no jogo, uma inovação disruptiva capaz de sacudir o tradicional mercado bancário” e teve início com o surgimento das *fintechs*, mas foi fortalecida a partir do enfrentamento da pandemia de COVID-19. Essas mudanças poderão ser a tendência mundial para as próximas décadas.

3 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A construção e implementação da estratégia ainda se configuram como um dos grandes desafios organizacionais. Teóricos seminais como Igor Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Porter (1980) e Andersen (2004) afirmam que a estratégia tem grande importância nas organizações, porém esses estudos estão focados principalmente na estratégia deliberada, aquela formal com ações definidas de acordo com um plano, e na estratégia emergente, associada aos processos de ação e reação aos acontecimentos do momento.

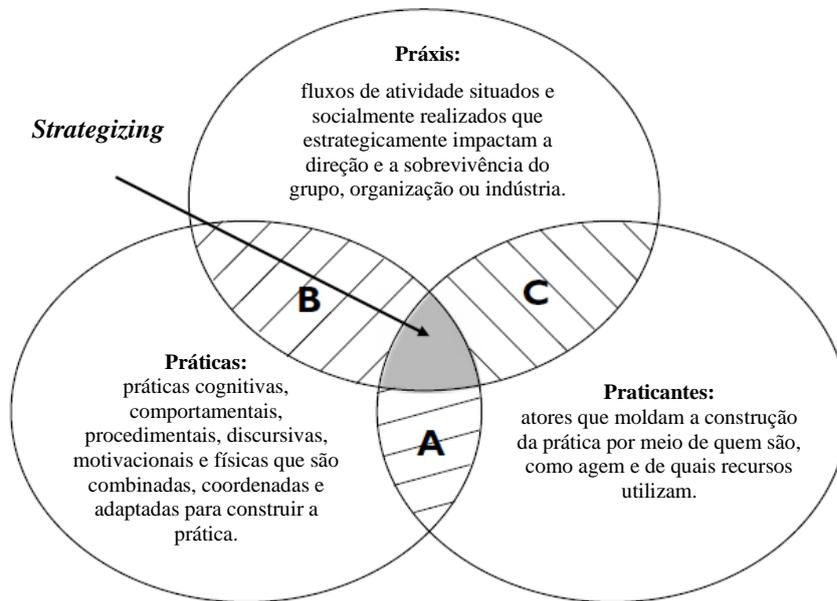
Para os pesquisadores da Estratégia como Prática (ECP), essa é uma visão abstrata do conceito de estratégia, pois baseia-se na estratégia como propriedade das organizações, ao invés de associá-la a uma “atividade organizacional”, por meio da qual as pessoas interagem. Sendo assim, os estudos tradicionais focaram em explicar quais tipos de estratégias uma organização possui, ao invés de focar no que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem. Dessa maneira, “a estratégia como prática poderia ser definida como uma preocupação com o que as pessoas fazem, e como isso é influenciado e influencia o contexto organizacional e institucional” (JOHNSON *et al.*, 2007).

Iniciado na Inglaterra em 1996, a ECP é um campo da estratégia relativamente novo e derivado de um movimento dos anos 1980 chamado “virada da prática”, proveniente da teoria social. No Brasil, os primeiros artigos foram publicados em 2004 pela Revista de Administração de Empresas (RAE) tendo os pesquisadores Richard Whittington, da Universidade de Oxford, e Paula Jarzabkowski, da Universidade de Aston, como principais autores. Inclusive, os autores e suas instituições motivaram as publicações estrangeiras e nacionais subseqüentes (WALTER; BACH; BARBOSA, 2012).

Sendo assim, os primeiros estudos sobre essa abordagem buscaram incluir as pessoas que elaboram as estratégias implementadas pelas organizações, expandindo o foco da estratégia, que antes era concentrado nas organizações em si. Para Whittington (1996), a perspectiva da estratégia como uma “prática” social está focada em como as pessoas estrategistas agem e interagem entre si durante todo o processo de criação da estratégia organizacional. Para o autor, a ECP procura saber quais habilidades práticas são empregadas na elaboração das atividades organizacionais, haja vista que formalmente sabe-se pouco sobre quais são ou como as pessoas praticantes da estratégia as adquirem.

Whittington (2006) propõe um *framework* formado por três pilares interdependentes: práxis, práticas e praticantes, conforme a Figura 2. Em síntese, a práxis é o fluxo da atividade na qual a estratégia é realizada; a prática é o meio e pode ser descrita como ferramentas sociais, simbólicas e materiais; e os praticantes são aquelas pessoas envolvidas no trabalho de fazer a estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Portanto, *strategizing* é a conexão entre praticantes, práticas e práxis, ou seja, é o elo de ligação entre os praticantes e as práticas que são utilizadas para moldar a práxis da estratégia.

Figura 2 – Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: Traduzida de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

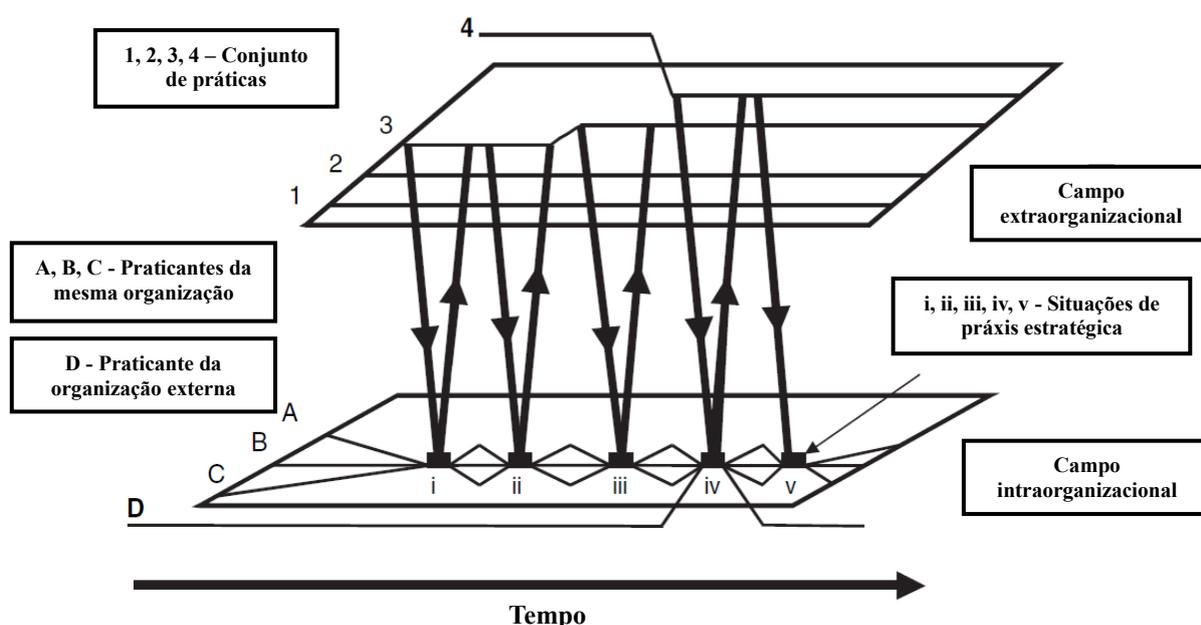
Dependendo da atividade a ser desempenhada, os autores sugerem que este *framework* pode dar origem a subconjuntos (A, B e C, na Figura 2) sendo provenientes dos três elementos principais sem ao mesmo tempo deixar de pertencer ao todo. Portanto, analisar os subconjuntos isoladamente, sem levar em consideração a dependência mútua entre o quê, quem e como, pode levar a conclusões erradas a respeito dos diferenciais de desempenho organizacional e,

consequentemente, a sugestões equivocadas aos praticantes da estratégia (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015).

Os praticantes são vistos como “peças-chave” entre a práxis intraorganizacional e as práticas extraorganizacionais em que elas se apoiam. Utilizando suas próprias experiências, os praticantes podem adaptar as práticas existentes, explorar novas possibilidades e até criar novas práticas. Inclusive, eles ainda podem ser capazes de introduzir novos praticantes que poderão criar novas práticas em conjunto (WHITTINGTON, 2006).

A Figura 3 demonstra a integração entre estes três elementos.

Figura 3 – Integrando práxis, práticas e praticantes



Fonte: Adaptada de Whittington (2006).

Na Figura 3, tem-se os praticantes da estratégia (A–D), que geralmente ocupam cargos de alta ou média liderança e seus conselheiros. A organização a qual três desses profissionais (A–C) pertencem é representada pelo paralelogramo inferior (“campo intraorganizacional”). O quarto praticante (D) pertence ao ambiente externo, que é indicado pelo paralelogramo superior (“campo extraorganizacional”). Há cinco pontos de convergência (i–v) em que ocorrem eventos de práxis estratégica intraorganizacional, desde reuniões formais do conselho até as conversas informais. E à medida que vão sendo criadas as estratégias, os praticantes analisam o conjunto de práticas conhecidas (1–4) nos campos intra e extraorganizacional.

Aquelas que são aceitas como práticas organizacionais (1–3), para esta organização em particular, estão inseridas no paralelogramo superior. A prática (4) representa as práticas que foram excluídas desta organização, mas que ainda pertencem ao seu campo extraorganizacional. É importante ressaltar, por fim, que nenhuma dessas práticas é fixa ao longo do tempo e que os praticantes reproduzem e, ocasionalmente, alteram o conjunto de práticas disponíveis para as próximas interações de práxis estratégica.

4 MÉTODO DA PESQUISA

Na execução do estudo de caso, inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas

para a revisão de literatura, buscando agrupar os principais descritores teóricos da estrutura de pesquisa qualitativa delineada. Conceitualmente, Gil (1991, p. 58) apresenta esta técnica como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

O Banco Digital Varejo, que constituiu unidade de análise neste artigo, possui sede em São Paulo e pertence a um grupo cujo ecossistema possui outras empresas, como corretoras de investimentos, educação, gestão de recursos, seguros e um site de finanças. Atualmente, o banco é autorizado pelo Banco Central do Brasil a atuar como banco múltiplo, com carteiras comercial e de investimento, além de possuir licença para operações no mercado de câmbio. Está dividido em três subáreas: serviços financeiros (conta digital), produto (cartão de crédito) e *open finance*. Para cada uma delas há suporte de outras áreas, como engenharia de dados, *design*, performance (*business analytics*), *revenue* e atendimento. Destaca-se que este é um banco com mais de três milhões de clientes ativos e mais de vinte anos de experiência no mercado.

A coleta dos dados foi realizada entre 27 de junho e 4 de julho de 2022, por meio de entrevistas semiestruturadas via *Teams*, com três dos quatro principais gestores do banco digital varejo. Houve também tentativa de entrevistar o líder de performance, porém não foi alcançado visto que este encontrava-se com problemas de saúde.

O Quadro 1 traz o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.

Código do entrevistado	Cargo	Escolaridade	Tempo no cargo	Tempo de empresa	Tempo de liderança
E1	Head de Serviços Financeiros	Mestrado	3 anos	6 anos	10 anos
E2	Head de Cartão de Crédito	Pós-graduação	3 anos	3 anos	10 anos
E3	Direção	Pós-graduação	2 anos	6 anos	10 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Tanto os entrevistados quanto a empresa na qual eles trabalham não serão identificados para que o sigilo seja mantido, tendo garantido a assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos. Duas das pessoas entrevistadas são do sexo feminino e uma do sexo masculino.

O tratamento e a análise dos dados coletados ocorreu por meio de análise de conteúdo, utilizando as informações de discursos orais organizados conforme o objetivo geral do estudo. O método foi empregado para entender analiticamente o que os entrevistados manifestaram, de forma evidente ou oculta, por meio dos seus discursos a respeito das suas experiências no banco digital, bem como no processo de criação das estratégias (SEVERINO, 2007).

5 RESULTADOS

5.1 Os Elementos Estratégicos de um Banco Digital no Brasil

Quando foram questionados acerca do processo de construção das estratégias do banco digital e sobre como são executadas, o E3 disse que “partem do ponto de que existe um mercado endereçável para o banco e que a partir disso a estratégia é definida com o objetivo de alcançar este mercado”. O E2 também pondera sobre isso, ao comentar que “no começo da construção do banco, procurávamos entender qual era o contexto do mercado no qual estávamos inseridos.” O E1 corrobora com a fala dos demais ao relatar que “juntamente com o time de estratégia do grupo, fazem pesquisas para entender a concorrência, utilizam alguns *frameworks*, decidem sobre como querem se posicionar e qual objetivo pretendem alcançar”.

Em relação às perguntas se eles conheciam as estratégias operacionais e de marketing ou de relacionamento com os clientes do banco, o E3 respondeu que “as estratégias partem de

algum problema do cliente que o banco digital quer resolver, aplicando soluções”. Eles também confirmaram que existem estratégias operacionais e de marketing relacionadas a investimentos, principalmente para aqueles que não têm um assessor exclusivo, e a utilização da conta digital como a conta principal do cliente. Sendo assim, eles procuram oferecer produtos e serviços de qualidade com taxas competitivas que façam com que o cliente também não precise continuar com a sua conta nos grandes bancos. O E3 ainda destaca que essa estratégia já era utilizada pela corretora do grupo e que passaram a usá-la também no banco digital:

No momento em que o cliente abre a conta, o banco começa a oferecer produtos e serviços diferenciados para o cliente, ou seja, opções com preços melhores ou que ele não encontraria no seu banco de origem. O objetivo dessa iniciativa é fazer com que o cliente passe a trazer o seu patrimônio para o banco e, conseqüentemente, para a corretora (E3).

O E2 descreve como a identificação das necessidades dos clientes foi realizada e como um dos benefícios do cartão de crédito foi criado a partir disso:

Fizemos uma pesquisa de mercado para entendermos onde estavam as nossas oportunidades de diferenciação. [...] não poderíamos errar, pois o nosso cliente, diferentemente de outro *player* do mercado, já possuía uma conta em outro banco e tinha um cartão de crédito. Além disso, já era bem atendido no banco em que estava. Mas uma das dores relatadas pelos clientes era a lógica de pontos acumulados no cartão. Esse serviço não os agradava, pois não tinham liberdade de escolha e ficavam reféns das companhias áreas, por exemplo. Por isso, criamos o *investback*, que é um serviço que retorna uma porcentagem do valor da compra para a conta do cliente, podendo ser sacado ou investido após o pagamento da fatura. Isso agradou ao nosso perfil de cliente investidor (E2).

Na busca para dar autonomia aos clientes e para lançar serviços em que o consumidor pudesse se auto servir, o E2 fala que lançaram um canal de atendimento via *WhatsApp*, além do *chat* nativo do aplicativo. O motivo do *WhatsApp* estava ligado ao fato de que esse canal já era utilizado como uma das formas de comunicação entre os assessores da corretora e os clientes. Logo em seguida, lançaram o cartão digital e físico que poderia ser adquirido em no máximo dois minutos, garantindo agilidade na aquisição pelo cliente e independência do assessor. Além disso, hoje o cliente também consegue associar o cartão a gerenciadores de carteira, como Apple Pay e Samsung Pay, o que contribui para que ele utilize o cartão como o seu principal cartão de crédito.

Tanto o E1 quanto o E2 afirmam que acompanham os resultados dos projetos dos seus times por meio de métricas (KPI – *Key Performance Indicator*) que são criadas a partir de cada objetivo (OKR – *Objective Key Results*). O E2 relata que, no começo do desenvolvimento do banco, criaram um indicador em que comparavam os serviços oferecidos pelo banco com os da concorrência. O E1 diz que:

É importante que tudo seja metrificado, ou seja, que tenha resultados quantificáveis, para que uma trilha possa ser montada. Assim, conseguimos entender se o que/e como estamos fazendo está de fato nos levando a estar mais perto do que desenhamos. Por exemplo, se queremos ser a principal conta do cliente, temos que pensar o que de fato isso significa e como podemos metrificar. Neste caso, podemos saber o quanto o cliente gasta em todas as instituições e comparar com o que ele está gastando aqui.

Dessa maneira, pode-se identificar os principais elementos estratégicos no tocante ao desenvolvimento das estratégias operacionais e de marketing deste banco digital, o que está de acordo com estudo do Banco Central do Brasil (2020), quando é mencionado que as estratégias

dessas instituições estão relacionadas: a) às demandas do público; b) ao relacionamento exclusivamente remoto e diferenciado com os clientes; c) às vantagens e ao oferecimento de menores custos, facilidade de acesso e integração com outros serviços.

Identificou-se também que o banco digital foi criado para integrar o ecossistema do grupo com o objetivo de atender às necessidades e de melhorar a experiência dos seus clientes. Dessa forma, a oferta de produtos e serviços foi sendo complementada pelo banco e distribuída para a base de consumidores do ecossistema. A proposta está de acordo com Larsson e Viitaoja (2017), Cook (2017) e Mbama e Azepue (2018), visto que é uma forma de estratégia operacional utilizada pelos bancos tradicionais ao implantarem um novo modelo de negócios, aliando a tecnologia a serviços financeiros para inovar na experiência do cliente.

Outro aspecto identificado foi a vantagem de já possuírem uma base rentabilizada de clientes. Ressalta-se ainda que, apesar deste estudo de caso não se concentrar em uma estratégia operacional criada a partir de um banco tradicional, a mesma analogia também pode ser válida pois a corretora do grupo existe há mais de 20 anos no mercado.

Foi apontada a realização de várias pesquisas e análises para identificação do público-alvo do banco para oferecer produtos e serviços que atendessem às suas necessidades. Além disso, há a preocupação de construir e medir os objetivos como forma de acompanhar a entrega de valor e o sucesso das iniciativas. Isso também está de acordo com Rintamäki e Kirves (2017), que explicam que cada instituição precisa estabelecer quais são as características que melhor atendem aos seus objetivos estratégicos e avaliar o sucesso de suas propostas ofertadas.

5.2 Os Pilares da Estratégia como Prática Social em um Banco Digital no Brasil

No que tange à investigação acerca da rotina de trabalho de um estrategista no banco, em síntese, todos os entrevistados responderam que se reúnem com lideranças de outras áreas, planejam e/ou revisam estratégias, acompanham indicadores e lideram os seus times. O E2 fala que, no dia a dia, procuram montar equipes multidisciplinares e interagir bastante com as áreas de marketing, assessoria de investimentos, dados (performance, engenharia de dados e *data science*) e engenharia de *software*.

Quando perguntado se já haviam trabalhado em outras empresas criando estratégias, o E1 contou que já trabalhou com projetos que visavam otimização de processos, estruturação de novos produtos e com inteligência de mercado. Na corretora do grupo, já estruturou algumas áreas corporativas, como a de seguros, além do próprio banco digital de varejo. Enquanto o E2 explicou que já havia estruturado produtos de cartão de crédito para clientes alta renda em um grande banco tradicional. O E3 também já criou vários tipos de estratégias para áreas dentro e fora da empresa atual em contextos e intensidades distintas, tanto em momentos de criação de algo novo quanto de revisão de estratégias já planejadas e executadas.

Ao serem questionados se interagem com pessoas internas e/ou externas ao banco, os entrevistados relataram que contrataram consultorias externas no início da criação do banco, pois elas tinham informações do mercado e público-alvo para o qual iriam ofertar seus produtos e serviços. Desse modo, as consultorias ajudaram a entender as necessidades dos clientes e, em parceria, definiram os caminhos a serem trilhados pelo banco. Ademais, o E1 conta que também interagem bastante com os diretores, o CEO (*Chief Executive Officer*) e com alguns líderes de outras áreas (marketing, engenharia de *software* e engenharia de dados). Hoje, depois de três anos dos primeiros passos do banco, eles estão revisando os pilares estratégicos, mas dessa vez fazendo reuniões apenas com os líderes de áreas internas.

Em termos de ferramentas e metodologias, o E1 utiliza *Excel* para fazer as projeções financeiras e acompanhamento dos indicadores, o *Miro* para desenhar as estratégias com o time e *Power Point* para fazer relatórios e apresentações das estratégias desenhadas. O E1 ainda disse que, ao longo do processo de criação da estratégia, faz pesquisas de *benchmarking* para analisar

a concorrência e entender mais a fundo as “dores” e o comportamento dos diferentes grupos de clientes. Ele explicou que essas pesquisas podem ser qualitativas e/ou quantitativas e de *focus group* para refinar o que e como vai entregar a estratégia para os clientes. Inclusive, o E1 chama esse *framework* de o que, como e para quem. O E2 também disse que realizam várias pesquisas para analisar a concorrência e compram relatórios de consultorias externas para obter *insights*. O E3 corrobora com os demais e também faz uso de metodologias para analisar a concorrência, como análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) e *discovery* de produtos.

Ilustrando na prática o processo de criação das estratégias, a partir das interações entre diferentes praticantes em fluxos distintos de atividades (práxis), apontando o meio em que elas ocorrem, esses resultados refletem algumas das principais contribuições teóricas de Whittington (2006) e Jarzabkowski *et al.* (2007). Assim, durante o planejamento estratégico do banco digital sob análise é possível visualizar as nuances relacionais dos níveis intra e extraorganizacional.

5.3 Os Elementos Estratégicos e os Pilares da Estratégia como Prática Social em um Banco Digital no Brasil

Ao comentar sobre os bancos digitais da concorrência, o E1 ressalta que para um banco ter sucesso basta ter pelo menos um objetivo claro, resolver uma dor muito específica do cliente e oferecer produtos e serviços que o diferencie dos demais. Ele menciona o *Nubank*, que inovou ao criar um cartão de crédito sem taxa de anuidade, disponibilizando crédito de forma fácil, e investiu no atendimento de qualidade para o seu cliente.

Ao serem perguntados sobre a participação no processo de construção da estratégia do banco digital e se acreditam que o planejamento estratégico criado impacta nas estratégias do banco, o E3 comenta que “desenha as estratégias com o time e *stakeholders* envolvidos” e que as estratégias que planeja dão direcionamento para o que o banco digital executa no dia a dia. O E2 compartilhou que desde 2019 participa das discussões sobre as estratégias do banco e que teve o privilégio de estar presente desde as primeiras discussões estratégicas para definição dos objetivos e do papel do banco digital dentro do ecossistema do grupo.

De acordo com o E1, depois que eles definiram as estratégias e a proposta de valor do banco, começaram a montar os grupos de trabalho, dependendo da meta que queriam alcançar, se de verticalização ou horizontalização de produtos e serviços. Também deram início a contratações de novos funcionários, e a partir desse estágio, os grupos começaram a trabalhar para atingir as suas metas. O E1 relata que continua participando “da construção da estratégia do banco, juntamente com o time de estratégia do grupo” e, além disso que:

[...] o que exercitamos hoje em dia é saber se o que fazemos está conectado à nossa estratégia e objetivos, bem como à nossa missão, e se está dando os resultados esperados. Se os resultados não forem satisfatórios, logo partimos para outros planos de ação e construção de novos objetivos e propostas (E1).

Por fim, o E1 também esclarece como funciona a dinâmica atual nos diferentes níveis hierárquicos do grupo. O entrevistado relata que existem os pilares estratégicos do grupo que, conseqüentemente, são cascadeados para as demais empresas do ecossistema. Sendo assim, as estratégias do banco digital varejo são derivadas a partir de estratégias do grupo, que levam em consideração aspectos como público-alvo e posicionamento do produto frente à concorrência e ao mercado. Assim, espera-se que os objetivos do banco e, conseqüentemente, da companhia, sejam alcançados.

Isso corrobora com os relatos do E2 sobre a atual sinergia entre as estratégias das áreas de cartão e conta digital. Ele comenta que, até pouco tempo, as subáreas de cartão e conta digital não andavam juntas e que tinham estratégias diferentes, mas que agora, com a consolidação do produto como um banco digital, ele consegue perceber que as iniciativas estão caminhando de

forma mais conjunta e sinérgica, ou seja, as estratégias dessas áreas estão sendo pensadas em conjunto e correspondendo às estratégias do banco e do grupo ao qual pertencem.

Outro ponto importante que o E1 traz e que não foi abordado pelos outros entrevistados, é o posicionamento do banco digital varejo como um “produto” e não como uma “marca” ou “empresa” do ecossistema. Ele menciona, várias vezes, que as demais empresas do grupo são enxergadas como marcas e que isso não se aplica ao banco digital varejo, pois ele não possui uma marca própria e ainda é enxergado como um produto que agrega valor ao grupo.

As exposições dos entrevistados estão de acordo com os estudos do Banco Central do Brasil (2020) e de Rintamäki e Kirves (2017), já que estes relatam que tanto o banco em estudo quanto a concorrência atendem a necessidades específicas do cliente na busca de diferenciação no mercado. Em complemento, os gestores acompanham o sucesso das suas ações por meio de indicadores como uma forma de entender se estão realmente no caminho certo do que já haviam planejado, caso contrário revisam e criam novas ações.

Também corroboram com Larsson e Viitaoja (2017), Cook (2017) e Mbama e Azepue (2018), com o fato de implantarem um novo modelo de negócio ao criar um produto de banco digital focado em atender a um público específico do varejo; e ao inovarem e agregarem valor ao cliente e ao grupo ao qual pertencem.

Sob a ótica dos relatos dos entrevistados, pode-se compreender como os objetivos e as estratégias de um banco digital são elaborados, bem como a dinâmica (*práxis*), as ferramentas (práticas) e como os próprios estrategistas (praticantes) planejam e executam as estratégias. O que também está de acordo com Whittington (1996 e 2006) e Jarzabkowski *et al.* (2007).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que as estratégias são criadas em conjunto (*práxis*), por meio de reuniões. Por isso, sofrem influências tanto de pessoas internas quanto externas à organização. As práticas, como as pesquisas qualitativas e quantitativas que são realizadas e o acompanhamento do sucesso das iniciativas, os ajudam a criar ou a revisar as estratégias e a guiar o planejamento em prol da sustentabilidade do grupo.

Por meio deste artigo, foi possível compreender que os praticantes do banco digital em estudo elaboram as estratégias operacionais e de marketing em conjunto, interagindo com outras pessoas do ambiente intra ou extraorganizacional. Além do mais, conseguiu-se identificar quais ferramentas e metodologias são mais utilizadas por eles e como funciona o fluxo de trabalho.

Identificou-se que os elementos estratégicos estão relacionados com o atendimento das necessidades do público-alvo, ao relacionamento exclusivamente remoto e diferenciado com os clientes, aos benefícios, ao oferecimento de menores custos, à facilidade de acesso e integração com outros serviços do grupo. Outro ponto interessante, é que o banco digital foi criado como um “produto” para integrar o ecossistema do grupo e para melhorar a experiência dos clientes já existentes.

Por fim, primeiramente, este estudo contribui ao explicar como os pilares da estratégia como prática podem ser identificados na construção das estratégias em um banco digital, tendo como diferencial o preenchimento de uma lacuna de pesquisas identificada no cenário nacional e internacional.

A segunda contribuição vem da conclusão de que a origem das estratégias dos bancos digitais perpassa pela necessidade de inovação percebida pelos bancos tradicionais ao mesmo tempo que houve o surgimento das *fintechs* e, conseqüentemente, o aumento na concorrência. A terceira contribuição foi o apontamento de que a experiência, a fidelização, o atendimento e o oferecimento de produtos e serviços constituem as principais estratégias do banco analisado. Além disso, identificou-se que a estratégia de ofertar produtos e serviços do banco digital para os clientes do grupo é uma maneira de obter vantagem competitiva, fazendo com que o dinheiro

dos clientes continue circulando dentro do próprio grupo, ou seja, não vá para a concorrência e fique centralizado no ecossistema.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se a condução de análises de outros bancos digitais como um “produto digital”, e a partir desse pressuposto, pesquisar as estratégias e a entrega de valor para o cliente. Outro ponto de partida pode ser o desenvolvimento de artigos que foquem em análises comparativas entre os 3 pilares da estratégia como prática em bancos digitais e em bancos tradicionais, à nível nacional ou internacional.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: An international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARNER, D. W.; BARBERIS, J.; BUCKLEY, R. P. The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm? **Georgetown Journal of International Law**, v. 47, p. 1271-1319, 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estudos especiais do Banco Central: Fintechs de crédito e bancos digitais**. Estudo Especial nº 89/2020 – Divulgado originalmente como boxe do Relatório de Economia Bancária (2019), 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fundos garantidores**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/Fundosgarantidores>. Acesso em: 5 jun. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é banco (instituição financeira)**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 6 jun. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 5 jun. 2022.

BETTINGER, A. Fintech: A series of 40 time shared models used at Manufacturers Hanover Trust Company. **Interfaces**, p. 62-63, 1972.

COOK, S. Selfie banking: is it a reality? **Biometric Technology Today**, n. 3, p. 9-11. 2017.

COSTA, F. J.; CARVALHO, D. L. T. Intensidade de uso de internet banking: análise de fatores comportamentais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 11-21. 2017.

DANTAS, J. A.; MEDEIROS, O. R.; PAULO, E. Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, p. 5-28, 2011.

DIAS, P. S.; COSTA, L. F. Percepção de valor em contas bancárias digitais: um estudo baseado no modelo de aceitação de tecnologias. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 1-26, 2020.

FINTECHLAB. **A revolução Fintech**: A revolução FinTech atinge o mundo e o Brasil. 2015. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/index.php/2015/07/17/a-revolucao-fintech/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

FINTECHLAB. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. 2020. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

FRIZON, J. A.; BRUM, F. F.; WENDT, G. W. Como o avanço tecnológico afeta o trabalho no setor bancário? Um estudo empírico. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 1, p. 64-79, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

JARZABKOWSKI, P. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G. *et al.* Strategy as practice: research directions and resources. **Introducing the Strategy as Practice Perspective**. New York: Cambridge, 2007.

KOHTAMÄKI, M. *et al.* Making connections: Harnessing the diversity of strategy - as - practice research. **International Journal of Management Reviews**, v. 24, n. 2, p. 210-232, 2022.

LARSSON, A.; VIITAOJA, Y. Building customer loyalty in digital banking: a study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, 2017.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 35-46, 2018.

LIMA, A. C. Análise prospectiva da indústria bancária no Brasil: regulação, concentração e tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 546-567, 2016.

LONDHE, B. R. Marketing mix for next generation marketing. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 335-340, 2014.

MARQUES, F. B; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**, v. 19, 2022.

MBAMA, C. I.; EZEPUE, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 2, p. 230-255. 2018.

MELLO, R.; STAL, E; QUEIROZ, A. O banco na internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. **30º Encontro ANPAD**. Salvador, p. 5-10. 2006.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper and How, 1973.

PINTO, A. R.; SANTOS, T. A.; MARTENS, C. D. P. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 113-125. 2021.

PORTER, M. **Competitive strategy, techniques of analyzing industries and competitors**. New York, Free Press, 1980.

RINTAMÄKI, T.; KIRVES, K. From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 37, p. 159-167, 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, S. W. et al. O sistema financeiro nacional brasileiro: contexto, estrutura e evolução. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 1015-1029, 2016.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Bookman Editora, 2016.

TRICHES, D.; BERTOLDI, A. A evolução do sistema de pagamentos brasileiro: uma abordagem comparada com os países selecionados no período 1995-2003. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 10, p. 299-322, 2006.

VEIGA, L. H. C.; OLIVEIRA, A. Diferenciação horizontal e poder de mercado: os efeitos do e-banking sobre as tarifas bancárias. **Revista EconomiA**, v. 7, p. 365-393, 2006.

WALTER, S. A.; BACH, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, p. 307-323, 2012

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-34, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735. 1996.

WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754-1788, 2017.

YANG, Y.; WANG, X. Modeling the intention to use machine translation for student translators: an extension of technology acceptance model. **Computers & Education**, v. 133, p. 116-126, 2019.