

MODELO DE NEGÓCIO: AS DIFERENÇAS NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR DE ORGANIZAÇÕES DE UM MESMO SEGMENTO E AS CONSEQUENTES INTERFERÊNCIAS NA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

Gabriela Araújo Teixeira
Júlio César Soares de Carvalho
Milton Gomes Pacheco (Orientador)

RESUMO

O artigo tem como proposta identificar aspectos na configuração de valor que interferem na criação e captura do valor do modelo de negócio. Sendo assim, o estudo do termo modelo de negócio, foi sustentado por três pilares: criação, captura e configuração de valor. Bancos são instituições financeiras que de forma dinâmica, constantemente se adaptam às mudanças para continuar criando valor aos clientes e gerar receita. Essa dinamicidade está relacionada com a configuração de valor de cada instituição financeira. A pesquisa realizada neste artigo visou investigar as diferentes formas que os bancos se configuram a fim de criar valor para o cliente e capturar valor para a organização. Para obter informações, foram entrevistados gerentes em agências de diferentes instituições bancárias. Após gravar e transcrever as entrevistas, os resultados foram analisados e encontrou-se diversas formas nas quais os bancos configuram valor através do atendimento e o impacto sobre a criação e captura de valor.

Palavras-chave: modelo de negócio; criação de valor; captura de valor; configuração de valor.

1 INTRODUÇÃO

Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010), a base do modelo de negócios é dividida em duas partes: as escolhas concretas da gerência sobre como a empresa deve operar, e as consequências dessas escolhas; as escolhas dividem-se em três tipos: políticas, ativos e governança.

A respeito da composição de um modelo de negócios, Shafer, Smith e Linder (2005), afirmam que é composta por quatro campos principais, sendo elas: (1) as escolhas estratégicas, que incluem a missão, diferenciação, proposição de valor; (2) criação de valor, que leva em conta as atividades, processos, recursos e ativos; (3) captura de valor, que considera lucros, custos, aspectos financeiros; (4) rede de valor que envolve fornecedores, relacionamento com consumidores, fluxo de informações, produtos e serviços.

Demil e Lecocq (2010), por sua vez, ao elaborarem a chamada estrutura *RCOV* que é composta por: recursos (R), competências (C), a organização da empresa dentro da rede de valor (O) e as proposições de valor (V), abordam, de forma dinâmica, o modelo de negócio, apontando que estes componentes interagem entre si a todo o momento, proporcionando o surgimento de novas proposições de valor, novas combinações de recursos e novas formas de organizar a operação. Esses autores teorizam indicando que, ao longo do tempo, as empresas acumulam recursos que interagem entre si continuamente de forma única, criando, assim, o chamado diferencial da empresa no setor em que se encontra.

A estrutura *NICE* elaborada por Amit e Zott (2001) vai na mesma direção do *RCOV*, uma vez que é composta por inovações na forma de: estruturar as transações (N), bloquear a perda de consumidores para a concorrência (I), desenvolver complementos que agreguem valor de forma sinérgica (C) e promover a eficiência das transações (E).

Já para os autores Osterwalder e Pigneur (2011), o método *CANVAS* configura valor por meio de uma descrição compartilhada, o que permite que os modelos comerciais sejam tanto visualizados, quanto avaliados e também alterados de forma simples. Tudo isso ocorre através de nove dimensões, conforme pode-se observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Nove dimensões do método *CANVAS*.

Dimensão	Definição
Segmento de Clientes	A organização focaliza um ou vários segmentos de clientes?
Proposta de Valor	Identifica como resolver os problemas e satisfação das necessidades dos clientes (Proposição de Valor);
Canais	Como é feita a entrega de valor aos clientes, através dos canais de vendas, distribuição e qual canal de comunicação utilizado;
Relacionamento com o cliente	Como as relações com o consumidor estão estabelecidas e mantidas, de acordo com o segmento de clientes;
O fluxo de receitas	Menciona o resultado no fluxo de receitas obtido com o sucesso com os clientes através das proposições de valor;
Recursos-chave	Os principais recursos necessários para a entrega dos elementos anteriormente descritos;
Atividades Chave	São as atividades mais importantes que a empresa deve realizar para forma a proposição de valor;
Parcerias-chave	Quais as atividades serão terceirizadas e alguns recursos que serão adquiridos fora da empresa;
Estrutura de Custos	Os elementos vistos anteriormente do modelo de negócio irão resultar na estrutura de custos.

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

As estruturas *RCOV* e *NICE* são originárias da Visão Baseada em Recursos (VBR), que entende os recursos da empresa como fonte de vantagem competitiva. Já o *CANVAS* possui maior enfoque na proposição de valor (MEIRELLES, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Dessa forma, fica evidente a partir das definições citadas anteriormente, que existem contribuições importantes do ponto de vista conceitual do construto modelo de negócios, porém o conceito encontra-se em fase prática, ou seja, ainda não existe fundamentação teórica sobre o assunto (MEIRELLES, 2015).

Assim, por se tratar de um construto, Meirelles (2015) tanto ressalta que existem lacunas e controvérsias em conceitos escritos por diversos autores – sendo eles de referência ou não – referente ao assunto modelo de negócios, como também afirma que estes conceitos podem ser preenchidos e explicados através da visão dos três pilares que o sustenta: (1) Criação de Valor, que expressa-se em como criar valor em modelos de negócios; (2) Configuração de Valor, que significa a forma de entregar valor em modelos de negócios e (3) Apropriação de Valor, que está relacionado à captura do valor criado em modelos de negócios.

Diante desse contexto em que foram apresentadas várias formas de construir o modelo de negócio, este trabalho foi elaborado baseado na definição de estrutura do modelo de negócio proposta por Meirelles (2015), e com a finalidade de analisar as diferenças na configuração de valor em três instituições diferentes do segmento bancário, para que seja possível analisar de forma sistemática e detalhada, e assim identificar possíveis interferências na criação de valor e captura de valor.

Dentre as justificativas para que esta pesquisa fosse realizada, está a importância que as instituições bancárias e suas decisões têm para a sociedade, pois os bancos são instituições que são conhecidas por seu histórico de transformações e de adaptações às mudanças que surgem no ambiente externo, como por exemplo na economia. Essas adaptações são possíveis graças às capacidades dinâmicas das instituições serem bastante desenvolvidas. Portanto, como a configuração de valor e as capacidades dinâmicas estão intimamente relacionadas, achou-se pertinente estudar como se dá a configuração de valor em instituições bancárias.

Também através desta pesquisa buscou-se trazer uma pequena contribuição teórica para o assunto modelo de negócio, porque apesar de ser um termo bastante popular no mundo empresarial, ele ainda é considerado um construto. “[...]É um construto que ainda se situa no campo da prática. Parte disso se deve ao fato de que grande parte dos autores que tratam do tema não se preocupam em revelar os fundamentos teóricos e metodológicos dos modelos propostos[...]” (MEIRELLES, 2015, p. 1) ou seja, ainda possui apenas um caráter prático e não é considerado teoria.

Assim esse trabalho traz contribuição para a configuração de valor que é “[...]pouco explorada pela literatura[...]” (Lemos Júnior, 2017, p.17), sendo este o pilar menos difundido em pesquisas dentre os três pilares que sustentam o modelo de negócio, bem como ajudar a preencher uma parcela da lacuna a respeito de configuração de valor em instituições financeiras.

Por fim, outra justificativa para a realização da pesquisa foi trazer uma contribuição prática para administradores no momento de elaborar o modelo de negócio de sua empresa, permitindo um olhar diferente baseando-se nos três pilares – criar, capturar e configurar valor – e, assim, possibilitar maiores chances de sucesso da organização.

A questão de pesquisa resume-se em saber: **como as diferentes configurações de valor no modelo de negócio interferem na criação e captura de valor de organizações do segmento bancário?**

Como objetivo geral, o estudo visa entender de que forma se organizam os processos de instituições bancárias com modelos de negócio distintos e como essas diferenças podem influenciar na forma de criar e capturar o valor gerado.

Os objetivos específicos são: (a) mapear os principais processos em três instituições bancárias distintas; (b) identificar variáveis relevantes relacionadas a criação e captura, a partir da configuração de valor nas instituições bancárias; (c) analisar e relacionar as variáveis encontradas com a criação, captura e configuração de valor.

Nas seções seguintes contidas neste artigo, serão explanados os três pilares que sustentam o modelo de negócio, um histórico sobre segmento escolhido para realizar a pesquisa, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a coleta das informações, a análise dos resultados obtidos, as considerações finais do estudo e por fim as recomendações e limitações encontradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Configuração de Valor em Modelo de Negócios

De acordo com Joia e Ferreira (2005), Modelo de Negócio é uma das expressões mais populares no "mundo dos negócios". Meirelles (2015), alega que o termo é antigo, mas tornou-se mais recorrente a partir dos anos 1990. Pateli (2002) e Meirelles (2015), afirmam que a internet colaborou para que o termo se popularizasse. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) o definem como algo que "descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização".

Por sua vez, afirma Teece (2010), que modelo de negócio pode ser interpretado como a arquitetura financeira e organizacional do negócio e diz respeito ao benefício que a empresa entregará ao consumidor, como organizará esse processo e como capturará uma parcela do valor entregue ao consumidor. É algo fácil de ser imitado e compartilhado entre diferentes organizações. Dessa forma, o modelo de negócio precisa estar atrelado à análise de estratégia da empresa, então, para que essa junção ocorra, é necessário segmentar o mercado, criar proposição de valor para cada segmento, escolher as formas para entregar esse valor e pensar em mecanismos de prevenção contra imitação (TEECE, 2010).

A estruturação do modelo de negócios está relacionada com processo de planejamento estratégico. Tal planejamento tem o escopo de estabelecer onde a organização está, o que está sendo organizado e até onde pretende chegar, levando em conta as condições internas e o ambiente externo. O planejamento é dividido em: planejamento estratégico, tático e operacional, sendo que cada nível de planejamento está associado com as decisões que competem a cada nível hierárquico e, cada planejamento está integrado com único objetivo em comum, que é a captura de valor (OLIVEIRA, 2015).

Os autores Casadesus-Masanell e Ricart (2010), ao definirem modelo de negócio em sua obra, adotaram a definição de Baden-Fuller *et al.* (2008) de que modelo de negócio é a lógica da empresa, a forma como opera e como cria valor para as partes interessadas.

O construto modelo de negócio é baseado no tripé, composto por: criar, configurar e apropriar valor. Estes três aspectos, quando pensados em conjunto no modelo de negócios, permitem que haja uma visão de todos os aspectos internos e externos da organização e, dessa forma, consiga-se solucionar o problema a que o modelo de negócio está se propondo resolver (MEIRELLES, 2015).

Apesar do termo modelo de negócios estar se tornando recorrente com o passar dos anos, dentre os autores mais relevantes sobre o assunto o componente configurar valor é o menos explorado em comparação aos componentes criar e configurar valor (LEMOS JÚNIOR, 2017).

Segundo Chiavenato (2004), na teoria de Thompson, a configuração de valor resulta da combinação entre conhecimentos empregados na produção e na comercialização de bens e serviços de forma simultânea. Já Meirelles (2015, p. 09) define configuração valor como o “[...] processo de implementação das oportunidades por meio da articulação de recursos e atividades na cadeia de valor e delimitação dos limites organizacionais (internos e externos) [...]”.

De acordo com Teece (2010), configuração de valor é a forma de uma empresa se organizar a fim de atender melhor a necessidade do consumidor, e pode estar presente na ação de desenvolver a capacidade dinâmica de escolher os produtos a serem vendidos no seu sistema de distribuição, bem como ter suficientes fornecedores produzindo a preços competitivos. Também pode significar a escolha estratégica do local a instalar sua empresa, de forma que não seja possível um concorrente entrar. Para Shafer, Smith e Linder (2005) configurar valor é usar as capacidades e competências para realizar as tarefas de uma forma única, ou então, combinar tarefas de uma forma que diferencie o negócio aos olhos dos consumidores.

Kotler e Keller (2006) definem que a arte da escolha de mercados alvos é a forma de obter, manter e multiplicar clientes através da criação, da forma de entrega e a comunicação de um valor que seja superior para o cliente.

É de suma importância entender no que consiste a configuração de valor no modelo de negócio, pois, de acordo com Meirelles (2015), a vantagem competitiva do modelo de negócio só possui relevância quando descreve como a empresa soluciona sua configuração de valor e os outros dois componentes – criar e capturar valor – de forma integrada. Assim, foram utilizadas as

definições de configuração de valor apresentadas nos parágrafos anteriores para embasar os resultados da pesquisa realizada.

2.2 Criação e Captura de Valor em Modelo de Negócios

A respeito do termo valor, Porter (1990) o define como aquilo que o consumidor está disposto a pagar por um produto ou serviço. Para Shafer, Smith e Linder (2005), criar valor é fazer as coisas de forma diferente dos concorrentes. Já Calixto e Fleury (2015), entendem criar valor como os aspectos internos da organização, que é tudo o que ajuda o cliente a formar sua ideia de valor (tecnologias, processos, atividades, ativos e competências). Para Chesbrough (2012) são todas as atividades para o processo de construção do produto ou serviço do início ao fim, sendo que cada uma delas agrega valor ao produto ou serviço até que chegue ao consumidor final. Ao considerar tanto a definição de Calixto e Fleury (2015) quanto a de Chesbrough (2012) a respeito do que envolve a criação de valor, pode-se entender que criar valor é tudo o que está presente no ambiente interno da organização e que entrega valor ao cliente.

Ainda sobre ambiente interno da organização, Chiavenato (2015, p. 65) define clima organizacional como “[...] meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização [...]”. O autor ainda explica que o clima organizacional é algo que, entre outros fatores, depende da forma que a equipe é preparada e treinada, e traz impactos na motivação, no desempenho, na satisfação e produtividade do colaborador. Sendo assim, de acordo com os autores, a motivação e a produtividade dos funcionários também ajudam a organização a entregar um valor superior aos clientes internos e externos (CALIXTO; FLEURY, 2015; CHESBROUGH, 2012; CHIAVENATO, 2015; CHIAVENATO, 1997).

Para Kotler e Keller (2006) criar valor é manter o cliente retido na base de relacionamento a longo prazo e eles justificam que conquistar um novo cliente pode custar até cinco vezes a mais em comparação com a manutenção de um cliente fidelizado.

Aspectos internos na organização que envolvem a satisfação dos profissionais que pode ser a manutenção de sua carreira, ou na forma que que ajudam a compor o clima organizacional sustentável e favorável a funcionários motivados, ajudam a organização e ter a entrega de valor de forma superior aos clientes internos e externos (CHIAVENATO, 1997). Para Kotler e Keller (2006) criar valor é manter o cliente retido na base de relacionamento a longo prazo, ele justifica que para conquistar um novo cliente pode custar até cinco vezes mais em comparação na manutenção de um cliente da base de fidelização.

Por capturar valor pode ser entendido, de acordo com Calixto e Fleury (2015), os aspectos financeiros como os custos da empresa, bem como sua receita e lucro, que são uma forma palpável de absorver o valor que é entregue ao cliente. Para Chesbrough (2012) capturar valor é escolher algo dentro das várias atividades da empresa que caracteriza vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), pode ser difícil atrair e manter clientes, pois, como eles sempre têm uma enorme diversidade de produtos ou serviços à sua disposição para escolher, fazem uma avaliação dos benefícios e custos de cada produto ou serviço oferecido e acabam optando por aquele em que perceberam uma entrega de valor mais alta. Além disso, valor pode ter um significado diferente para cada cliente: para alguns, valor é conseguir algo bom por um preço acessível, para outros, valor é pagar mais caro por algo muito melhor, algo diferenciado. A esse respeito Kaplan e Norton (1997) concordam que cada tipo de cliente valoriza características diferentes do produto ou serviço.

Tendo em vista a diversidade de formas de entender o que é valor, surge a necessidade de cada empresa escolher uma forma de entregar valor. Dentre as formas, o autor Porter (2001) apresenta o posicionamento estratégico, que possui princípios como: a longo prazo, o retorno deve superar o investimento; a empresa tem que possuir uma estratégia em que possa se diferenciar do concorrente; a cadeia de valores deve ser diferente das demais e transparecer na estratégia; a estratégia deve ser única por nela haver decisões de grande importância e que se excluem; a estratégia deve definir os ajustes da organização; dar continuidade na direção que escolheu. Esta é uma estratégia que possibilita comprar os recursos para criar valor ao cliente.

Há também a visão baseada em recursos, conhecida como VBR, que assim como seu próprio nome sugere, de acordo com Barney e Hesterly (2007), é focada nos recursos dentro da organização que a empresa pode usar como forma de obter vantagem competitiva com os concorrentes. Joia e Ferreira (2005) nos explica que para a VBR, cada empresa é diferente, os recursos são fonte de vantagem de cada organização, e a criação de valor é fruto dessa complexidade.

De acordo com Lemos Júnior (2017), a criação e a apropriação de valor recebem influência da configuração de valor, que reflete de forma direta nos dois processos. É importante entender do que tratam esses dois componentes, a fim de que haja a possibilidade de compreender melhor todo o contexto e para prosseguir com a pesquisa sobre o terceiro componente, que se caracteriza como o principal objeto de estudo deste trabalho: a configuração de valor.

2.3 Segmento Bancário

O segmento bancário brasileiro, segundo Casagrande (2017), é competitivo e muito ágil em atender as demandas da sociedade, pois possui como característica se transformar e adaptar constantemente aos cenários da economia.

No Brasil, os bancos surgiram ainda no início do século XIX, porém o número de instituições era bem reduzido. Ao longo das décadas, esse cenário foi mudando, houve uma proliferação de bancos chegando ao número de 663 instituições, porém na década de 60, o sistema iniciou seu processo de consolidação do setor, então, o número de agências passou a diminuir até chegar ao número de 106 dez anos depois (ALVARENGA, 2013).

Durante os anos 1980, segundo Alvarenga (2013), dado o ambiente de alta inflação, os banqueiros que não tiveram a capacidade dinâmica de adaptação ao ambiente cada vez mais competitivo foram absorvidos pelos demais que foram capazes de captar recursos sem custos, de ter agilidade para atrair clientes, captar recursos e altos retornos. Ainda de acordo com esse autor, os recursos possibilitaram investimentos em desenvolvimento tecnológico e obtenção de novas tecnologias, bem como expansão do comércio internacional e aumento da competitividade. Esse momento contribuiu para uma diminuição na quantidade de bancos, quanto aos que ficaram, eram proativos frente ao mercado, apresentaram aumento da participação de mercado, assim como da capacidade competitiva e de inovação (ALVARENGA, 2013).

Na década seguinte, os bancos necessitaram se adaptar, esforçando-se em aumentar a eficiência. Surgiram bancos especialistas em nichos específicos, reduziram a quantidade de funcionários uma vez que as tecnologias nas quais os bancos estavam investindo reduziria o custo de mantê-los, passaram a controlar mais os recursos, desenvolveram serviços e produtos que trariam alguma margem (taxas), gerir melhor a carteira de clientes, receitas e custos, analisando risco de crédito em relação ao mercado e desenvolvendo rotinas mais flexíveis para conduzir os negócios. Com o advento do Plano Real, a estabilidade de preços atraiu bancos estrangeiros que

fizeram várias fusões e aquisições tornando o mercado mais competitivo (ALVARENGA, 2013).

Os bancos de varejo brasileiros se caracterizam por ofertar muitos serviços e produtos aos clientes a fim de fidelizá-los e satisfazê-los (CASAGRANDE, 2017). Porém a partir do Plano Real os bancos começaram a conferir bastante importância à qualidade no atendimento dos seus serviços (ALMEIDA, 1998).

A partir dos anos 2000, com fatores, como aumento do emprego e melhor distribuição de renda, os bancos aproveitaram a oportunidade para criar novos serviços e produtos como seguro em massa, cartão e conta-salário, cartão pré-pago (ALVARENGA, 2013).

Conforme citado anteriormente, Teece (2010) afirma que configurar valor está relacionado à ação da empresa desenvolver capacidades dinâmicas para escolher os produtos ou serviços a serem vendidos, além de possuir fornecedores produzindo a preços competitivos.

Sendo assim, foi aprofundado este estudo no sentido de entender de que forma os bancos configuram valor, a partir de sua capacidade dinâmica desenvolvida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos (2017) os procedimentos metodológicos de um trabalho científico, devem, por sua vez, levar em consideração os objetivos específicos. Através deles, é possível determinar o tipo da pesquisa mais adequado, seu método, sua técnica e os instrumentos que serão utilizados para a coleta de dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

De acordo Demo (2000, p.175) "a experiência mostra que o caminho mais rápido para a mediocridade é a despreocupação metodológica". Beuren (2003) explica que a classificação das pesquisas pode ser realizada segundo seus objetivos, abordagem, técnicas e procedimentos.

Para atender o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, e tipologia de caráter exploratório-descritivo baseada em um estudo comparativo de casos, com a finalidade de oferecer, dentre outras coisas, uma contribuição de natureza prática.

3.1.1 Objetivos

A pesquisa caracteriza-se como exploratória a fim de, assim como nos declara Gil (2002), permitir melhor familiarização com o problema. Caracteriza-se como descritiva objetivando descrever um fenômeno tanto com base em suas características, como também relacionando suas variáveis (GIL, 2002).

3.1.2 Abordagem

O estudo foi desenvolvido com uma abordagem qualitativa, que, de acordo com Malhotra (2005), caracteriza-se por uma metodologia de natureza exploratória, baseada em pequenas amostras, que não são representativas, e a análise dos dados não é feita estatisticamente.

3.1.3 Técnica para Coleta de Dados e Evidências

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas para narrativas, que foram realizadas com três gerentes de três instituições bancárias, sendo que dos três gerentes entrevistados, dois são gerentes gerais e um é gerente de conta jurídica. As entrevistas tiveram por objetivo descobrir como os processos estão organizados dentro de ambas instituições e

identificar eventuais diferenças na configuração de valor que afetam a criação e captura de valor em seus modelos de negócio.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a entrevista, por natureza, possibilita tratar temas complexos de forma profunda, geralmente são pouco estruturadas, principalmente quando o entrevistador não sabe ao certo no que focar. Mas há um tipo de entrevista mais focalizada, que permite extrair as informações úteis ao entrevistador.

Dessa forma, escolheu-se a entrevista semiestruturada, utilizando-se como base um questionário elaborado com 14 questões (ver Apêndice A), que de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), é um tipo de entrevista caracterizada por fazer perguntas específicas, entretanto dá a liberdade ao entrevistado para responder com suas próprias palavras e possui a opção de fazê-la com apenas algumas partes estruturadas e outras pouco estruturadas.

A escolha de cada uma das instituições foi feita pelo motivo de se tratar de empresas bastante conhecidas por toda a população do país. No momento de escolher as instituições nas quais coletaríamos informações para a pesquisa, não foi levado em conta o perfil de cada banco, sendo assim, duas das três instituições são privadas e uma das instituições é de economia mista.

Optou-se por realizar a pesquisa sobre as instituições bancárias através de suas agências em função da maior facilidade em acessar o local e as pessoas que poderiam fornecer-nos as informações necessárias à realização da pesquisa. Além disso a escolha ocorreu devido ao fato das agências atenderem o público em geral, o que as torna o local ideal para conhecer como os gerentes atendem os clientes.

As agências bancárias selecionadas se resumiram a três, devido à dificuldade de convencer mais gerentes de agências a participarem na coleta de informações para pesquisa.

Foram entrevistados gerentes de três agências bancárias, cada uma delas de uma instituição diferente. Todas as agências são do interior do estado de São Paulo, localizadas nas proximidades da cidade de Vinhedo. As entrevistas foram realizadas nos dias 19 e 20 de setembro de 2018. A duração da primeira entrevista foi de 30 minutos, a segunda entrevista durou 11 minutos, e a terceira entrevista durou 15 minutos.

Todas as entrevistas foram gravadas com a prévia autorização dos entrevistados mediante assinatura de um termo de consentimento por ambas as partes, desde que fosse mantido o sigilo do nome do entrevistado e da instituição bancária.

Em posse das gravações realizadas durante as entrevistas com os gestores bancários, foi realizada a transcrição literal das respostas às perguntas elaboradas a cada entrevistado. Assim que a transcrição foi realizada, fez a leitura, organizou as respostas por assunto perguntado, e então, iniciou-se o destaque de frases que possuíam o mesmo sentido ou sentidos opostos em relação ao assunto abordado. Como ponto relevante, as respostas precisavam atender o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho, a constatação julgou que elas eram satisfatórias.

As instituições que tiveram seus gerentes entrevistados serão neste artigo referenciadas como: banco “A”, banco “B” e banco “C”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O banco “A” foi fundado na década de 1940, é um banco privado e que surgiu com a estratégia inicial de atender pessoas com posses modestas, diferentemente de outros bancos que buscavam atrair pessoas com maior poder aquisitivo nesta época. Atualmente, é considerado o terceiro

maior banco do país, levando em conta o lucro líquido, o número de clientes e seus ativos. Já a fundação do banco “B” ocorreu há mais de 200 anos, é um banco de economia mista e o segundo maior banco do país em termos de lucro e ativos. E o banco “C” também foi fundado na década de 1940. É um banco privado e possui uma gestão estratégica focada em resultados e em gerar valor para a sociedade. Atualmente, é o maior banco do país, considerando seu lucro anual e ativos.

Tomando como ponto de partida as informações obtidas com os gerentes das agências bancárias, utilizando o método comparativo, foram encontrados aspectos relevantes no que diz respeito à relação entre configurar, criar e capturar valor e que serão melhor verificados no desenvolvimento da análise.

4.1 Proposição de Valor

A criação de valor é uma ideia subjetiva na mente do consumidor. São considerados todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço ofertado para o cliente – sabendo que os clientes realizarão a avaliação do valor total considerando as variáveis, os benefícios econômicos, funcionais e psicológicos esperados, menos os custos que incluem os custos monetários, de tempo e de energia física e psíquica (KOTLER; KELLER, 2006). Uma maneira de criar essa ideia na mente do cliente e estreitar seus laços com o banco é através de uma forma diferente de atendimento a eles, que se constitui na forma de prestação de assessoria de extrema qualidade. Assim deixa o cliente perceber que o objetivo não é apenas capturar valor – trazendo benefícios somente à instituição – mas estabelecer uma troca criando também valor para o cliente.

As proposições de valor são o motivo pelo qual o cliente escolhe um determinado produto ou serviço ao invés de uma outra empresa concorrente. As proposições de valor expõem os detalhes dos produtos ou serviço que criam valor para o cliente e devem estar alinhadas de acordo com cada perfil de cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim os clientes são segmentados em consonância com seu perfil de investimento, e quanto maior for o “leque” de serviços ofertados pela empresa, maior será a possibilidade de a empresa criar valor para mais segmentos de clientes.

Após a definição dos segmentos a serem atendidos, o modelo de negócios poderá ser projetado levando em conta as especificações dos clientes e suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A segmentação pode ser feita em massa (que se caracteriza por atingir um grande número de clientes com problemas e necessidades semelhantes); também pode ser uma segmentação de mercados específicos (onde a organização se adapta as necessidades dos clientes através de um mercado de nicho com necessidades específicas); assim como pode ser um mercado segmentado (onde um único serviço é aceito a dois ou mais públicos de clientes distintos); e o mercado diversificado, em que a organização que possui clientes com perfis e necessidades variadas, escolhe outro segmento para atuar e então atinge um terceiro segmento de clientes que pode estar relacionado com as mesmas necessidades do segmento inicial.

Tecnologias, processos, atividades, ativos e competências são aspectos que criam valor nas organizações (CALIXTO; FLEURY, 2015), estes aspectos são observados quando organizações bancárias realizam investimentos no sentido de fazer os funcionários se sentirem satisfeitos com a organização, e o fazem com o objetivo de criar valor para o cliente relacionado à um alto nível da qualidade no atendimento. Chiavenato (1997) determina que o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis que motivam e modificam o comportamento dos indivíduos nas organizações, envolvendo aspectos tanto afetivos quanto emocionais e que refletem em suas relações com os clientes, os colegas de trabalho e superiores. O conjunto de características organizacionais como a cultura organizacional determina o grau

de satisfação dos funcionários em relação a empresa, tais ferramentas que ajudam a melhorar o clima organizacional, melhoram o nível de satisfação dos funcionários com a organização e consequentemente ajudará a criar valor para a organização. Outro aspecto que ajuda as organizações bancárias na criação de valor são os aspectos em se organizarem em processos a fim de torná-los mais eficientes, desta forma, é otimizado o tempo com a redução de serviços básicos que podem ser executados em outros canais de atendimento e aumentar o tempo para a execução de serviços que criam valor tanto para os clientes, quanto para as agências bancárias e que, por fim, o valor será percebido ao nível estratégico organizacional.

A criação de valor para o cliente pode ser impactada por mudanças que ocorrem na economia, como o aumento na taxa de juros ou projeção da taxa SELIC¹. Estas mudanças geralmente são repassadas aos clientes, por exemplo, através de empréstimos com juros mais altos e rendimento de juros menores para clientes investidores. Mudanças essas que podem ser o momento mais difícil na relação de criar valor com os clientes. Outro fator que cria valor para o cliente, é o acesso à linhas de investimento exclusivas. Esse valor geralmente é criado em pessoas que são clientes do banco há anos, que realizam altos investimentos e que adquirem vários serviços.

Quadro 2 – Proposição de valor.

Banco	Resposta do entrevistado.
A	<p>“O portfólio é diversificado [...] o banco [...] tem que ter esse portfólio variado para atender a qualquer cliente. ”</p> <p>“Mas nem todos os produtos se enquadram em todos os clientes. ”</p> <p>“Claro que tem um produto que serve para um cliente ‘a’, outro para um cliente ‘b’, outro para o cliente ‘c’. ”</p>
B	<p>“O cliente fidelizado, vem sempre aqui, ele se sente confortável, sente segurança. Quando ganha confiança do cliente ele acaba aceitando a sua oferta. Quebra aquele paradigma de dizer que banco rouba cliente, banco não rouba cliente, banco oferece, né? É claro que existe uma troca sempre. ”</p>
C	<p>“Quando a gente pensa, institucional, olhando para dentro. Literalmente, é aquela questão...pessoas felizes conseguem transformar os clientes em pessoas satisfeitas e automaticamente a gente gera negócio [...] você tem que estar bem onde você está para que você consiga toda essa cadeia de serviços e valor continue. ”</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

4.2 Estratégia de Diferenciação

Buscar se diferenciar dos concorrentes através da forma de fazer as coisas é uma forma de criar valor (SHAFER, SMITH E LINDER, 2005), e todos os bancos utilizam essa estratégia em suas agências, sendo que alguns buscam se diferenciar através da forma de atendimento ao cliente, devido à alta concorrência e similaridade entre produtos e serviços. Enquanto outros acreditam que o diferencial está em prever as necessidades dos clientes antes que seja necessário ele solicitar um produto ou serviço. Ambas as ações – tanto se organizar para atender o cliente de forma diferente, quanto a maneira de agir e observar a fim de identificar algum detalhe que

¹ Define-se Taxa Selic como a taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais. Para fins de cálculo da taxa, são considerados os financiamentos diários relativos às operações registradas e liquidadas no próprio Selic e em sistemas operados por câmaras ou prestadores de serviços de compensação e de liquidação (Banco Central do Brasil, 2018).

indique o que o cliente vai precisar – são opções diferentes de configurar o valor, e que vão impactar no olhar do cliente em relação ao valor da instituição, ou seja, vai criar um valor diferente para o mesmo.

A partir do momento que o cliente se sente bem atendido, percebe um diferencial e consequentemente mais valor comparando um banco a outro, ele passa a estabelecer um relacionamento com a instituição, a se sentir mais confortável, mais seguro e então compra mais produtos e serviços que o banco oferece a ele. Quando a empresa escolhe uma atividade – como a forma de atendimento – que traz vantagem na competição com os concorrentes, essa escolha é uma forma de capturar o valor (CHESBROUGH, 2012), pois se um cliente vê valor em um serviço e ele se torna disposto a pagar para adquirir o mesmo (PORTER, 1990) então o valor entregue a ele é devolvido ao banco como forma de receita e lucro (CALIXTO; FLEURY, 2015).

Quadro 3 – Estratégias de diferenciação.

Banco	Resposta do entrevistado.
A	“A gama de produtos e serviços de um banco em relação a outro é muito igual. Um detalhe ou outro é diferente, o que diferencia é o atendimento. ”
B	“Banco é commodity, é tudo igual. O que diferencia é atendimento. ” “O cliente bem atendido, ele compra mais. ”
C	“A gente tenta personalizar a forma do atendimento, o modelo de execução. ” “Algo a mais seria estar se antecipando junto ao cliente. Então não aguardar o cliente ter aquela demanda específica [...] Eu ofertar de acordo com o que eu conheço do meu cliente para assim conseguir extrair resultado. ”

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 Capacidades Dinâmicas

O desenvolvimento de capacidade dinâmica em escolher os produtos a serem vendidos[...], é uma ação que pode envolver a configuração de valor (TEECE, 2010). Tendo em vista que instituições como as bancárias, são bem conhecidas por sua capacidade dinâmica, sua configuração de valor se encontra na forma em que se organizam para se adaptam à novas situações.

Algumas agências utilizam sua capacidade dinâmica quando, por exemplo, ocorre mudança na taxa básica de juros – a sua diminuição impacta na taxa de retorno sobre o investimento dos clientes – então se torna necessário adaptar as taxas de seus produtos ou serviços, bem como ter a capacidade de explicar ao cliente o motivo de seus rendimentos terem diminuído e também competência para o orientar a talvez optar por outro perfil de investimento mais rentável para o momento. Competência é um dentre vários aspectos internos da organização que criam valor para o cliente porque o ajudam a formar sua ideia de valor sobre a empresa (CALIXTO E FLEURY, 2015). Sendo assim, diante de um cenário de juros altos, quando um banco configura sua capacidade de saber orientar o seu cliente a migrar de um investimento conservador para um investimento mais arriscado, porém que trará maior retorno, o cliente passa a enxergar maior valor naquela instituição.

Já outras agências desenvolvem sua capacidade dinâmica quando procuram se adaptar e melhorar seu modelo de atendimento ao cliente. A estratégia pode ser configurada através de um canal de comunicação disponível dentro da própria agência, que é preparado para receber

relatos e sugestões de melhoria, observados por colaboradores durante o contato com os clientes. Uma vez recebidas, essas sugestões são discutidas e transformadas imediatamente em ações para um melhor atendimento. A organização da empresa a fim de atender melhor a necessidade do consumidor é sua configuração de valor (TEECE, 2010), e conseqüentemente, as mudanças e adaptações ao cliente, cria nele a ideia de mais valor em relação àquela instituição.

Há também agências que escolhem os produtos e serviços que vão oferecer baseando-se nas decisões do governo, por exemplo, se o governo autoriza linha de crédito para microempresas, então a agência as contatará oferecendo seus serviços. Já se o governo decidir fornecer linha de crédito para empresas de investimento então a agência terá que adaptar sua oferta e também os clientes que pretenderá atingir. Essa capacidade dinâmica de escolher os produtos que serão vendidos está bastante relacionado a configurar valor (TEECE, 2010)

Eventuais mudanças no ambiente econômico e político podem alterar a forma com que o cliente enxerga o valor da instituição, devido ao impacto financeiro que está causando a ele, podendo ser negativo ou positivo. Uma redução na taxa básica de juros, por exemplo, aumentará sua disposição em pagar por determinado serviço ou produto (PORTER, 1990). E, conseqüentemente, o retorno em forma de receita e lucros para o banco também vai aumentar, mas diante de um aumento da taxa, se torna necessário utilizar capacidades dinâmicas para tomar ações que adaptem a oferta à demanda do cliente, e se converta em lucros e receita, mesmo que não na mesma proporção se houvesse um cenário mais favorável a todos.

As capacidades dinâmicas de agências bancárias são fruto de direcionamentos do nível hierárquico estratégico e este impõe sua estratégia às agências – que se encontram no âmbito operacional. Neste sentido, o planejamento organizacional é dividido em estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 1999). É no nível estratégico em que são tomadas as decisões com maior risco para a organização, é também onde são levados em conta as estratégias a nível macro e de longo prazo com base em conjunturas políticas e estratégias econômicas; o nível de planejamento tático é onde se encontra o gerente bancário de agências (no caso de pessoa física) ou gerente empresarial (quando o atendimento é voltado para pessoa jurídica). Os gerentes estão entre os níveis de planejamento estratégico e planejamento operacional, uma vez que se organizam atividades dinâmicas para atingir os objetivos no nível operacional e, estes objetivos estão alinhados ao nível de planejamento estratégico. A configuração de valor no nível de planejamento tático e operacional é realizada na forma de:

- a. Análise da conjuntura econômica, como por exemplo o cenário econômico com taxa de juros elevada e baixa taxa de juros. Esta análise está associada ao planejamento tático, o gerente bancário deve se organizar para estabelecer a melhor direção a ser seguida obedecendo os objetivos estratégicos.
- b. Conhecer os clientes um a um, através de mecanismos de banco de dados ou através da relação estreita com os clientes, o objetivo é ganhar tempo e evitar oferecer serviços desnecessários o que evita a insatisfação dos clientes e amplia a satisfação dos clientes.
- c. A aliança do item (a) com o item (b). Instituições bancárias possuem uma gama de serviços ampla, e saber oferecer estes serviços nas condições ideais exige experiência dos profissionais de atendimento ao cliente. Para alcançar um nível elevado de eficiência, é exigido treinamento constante dos profissionais de atendimento, bem como reuniões diárias, semanais e mensais. Os serviços são complexos e a variedade é alta. Sem mecanismos para complementar o conhecimento destes serviços, eles podem acabar esquecidos ou dificilmente lembrados em sua totalidade no momento em que são ofertados ao cliente.

O segmento bancário exige que suas agências trabalhem no curto, médio e longo prazo ao mesmo tempo, devido à volatilidade do cenário econômico e das novas formas de criação de valor para os clientes que podem surgir ao longo do tempo. Dentre essas formas de criar valor, podem estar as novas tecnologias e inovações ainda não conhecidas, podem também estar as escolhas estratégicas da gerência, de economistas e de investidores. Todas essas maneiras de criar valor resultam em retornos de curto, médio prazo e longo prazo, ou seja, resultam na captura de valor como um processo contínuo e dinâmico.

O atendimento na forma de consultoria traz maior confiança dos clientes aos bancos, isto faz com que os clientes se informem diretamente com o banco sobre assuntos que podem impactar a economia financeira pessoal, empresarial e do país, a responsividade é um critério chave para aderir a confiança dos clientes referente às mudanças no ambiente externo como a economia do país. Esta atividade dinâmica é um diferencial na busca pelos objetivos organizacionais.

Quadro 4 – Utilização das capacidades dinâmicas.

Banco	Resposta do entrevistado.
A	<p>“Com uma taxa Selic de 14% [...] o cliente estava acostumado ganhar 1% a. m. em um fundo ou aplicação, mas hoje estamos com uma taxa Selic de 6,5% e não se paga mais 1% a.m.[...]. Você tem que explicar ao cliente [...] o motivo de há 2 anos ser 1% a.m. e hoje ser no máximo 0,5 a.m. ”</p> <p>“Se a pessoa quer ganhar um pouco mais, ela tem que mudar [...] ela vai ter que arriscar um pouco mais, num fundo estratégico, num fundo de mercado ou de renda variável. Então isso a gente também tem que passar para o cliente. ”</p>
B	<p>“Quando tem mudança na política [...] a gente tem que readequar, por exemplo, quando o estado aporta dinheiro, recurso para uma linha de crédito para microempresa, uma taxa subsidiada então qual que é a estratégia nossa, tem que estar colocando à disposição para essas empresas têm que estar contatando as empresas menores. Aí o governo tira esse recurso, bom, a estratégia agora não é mais ofertar para essa empresa, é dar crédito para uma empresa de investimento. ”</p>
C	<p>“A gente tem um canal aberto dentro da instituição, onde tudo o que acontece nas visitas a gente relata e tenta adaptar melhor o modelo de atendimento. ”</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

4.4 Capacidades e Competências

Muito mais do que apenas capacidades dinâmicas, a utilização de todas as capacidades e competências do negócio para realizar as tarefas de uma forma única, de acordo com Shafer, Smith e Linder (2005) é o mesmo que configurar valor. As instituições bancárias podem organizar estes aspectos sob diferentes enfoques.

Há bancos que dão bastante atenção a aplicar ferramentas de gestão que desenvolvam em cada colaborador determinadas competências que são importantes de acordo com o cargo exercido. Assim para que sejam executadas as tarefas de um gerente de contas, exige-se dele competências diferentes em comparação com as competências de um atendente de caixa. Buscar o aprimoramento constantemente de competências, sendo elas estrategicamente elaboradas e organizadas especialmente para aquela organização, é algo único que ela possui e também mais um exemplo de aspecto interno da organização que auxilia o cliente a criar sua ideia de valor a respeito da mesma (CALIXTO; FLEURY, 2015).

Há também bancos que priorizam desenvolver uma forma de atendimento difícil de imitar. São agências que prezam tanto pela velocidade – valorizando o tempo do cliente – como pela comodidade no atendimento. Assim organizam suas tarefas, procurando utilizar bem suas capacidades e cuidam para que as atividades sejam desempenhadas de tal forma que cada uma agregue valor ao serviço oferecido para o consumidor, sendo algo que desempenha uma importante forma de criar valor (CHESBROUGH, 2012).

Ainda outros bancos, apesar de também priorizarem uma forma de atendimento inimitável, dão maior enfoque a tornar o atendimento homogêneo em todas as agências da organização. Dessa maneira alimentam no cliente a ideia de que a empresa é única, no sentido de que apenas aquela organização é capaz de atendê-lo bem e da mesma forma independentemente da cidade ou estado em que o cliente procurar por seus serviços. A competência para trabalhar internamente a homogeneidade de um bom atendimento em todas as agências do país, é um aspecto que cria valor aos olhos do cliente (CALIXTO; FLEURY, 2015).

Quando o valor é entregue ao cliente, a instituição bancária o absorve através da receita gerada proveniente da entrega (CALIXTO; FLEURY, 2015). Para que seja possível entregar valor ao cliente, primeiramente é necessário ter a capacidade de passar a ele a importância do produto ou serviço, como a relevância de guardar dinheiro para sua aposentadoria, para comprar um automóvel, para pagar a faculdade do filho. Se a ideia de valor a respeito daquele determinado serviço faz sentido na mente do cliente e ele se torna disposto a pagar pelo serviço (PORTER, 1990), o banco passa a capturar esse valor entregue ao cliente por meio da receita gerada com a venda do serviço.

Quadro 5 – Utilização das capacidades e competências.

Banco	Resposta do entrevistado.
A	“Eu como gerente de agências, sou treinado para desenvolver em cada funcionário 12 competências [...] O banco tem uma ferramenta de gestão de pessoas e com base nessas 12 competências a gente procura desenvolver o funcionário. ”
B	“Tem o treinamento, tem a capacitação adequada para estar atendendo o cliente, a demanda do cliente. ” “O que diferencia é comodidade e velocidade no atendimento. ”
C	“O banco está preocupado nesse sentido, de que todos estejam capacitados para dar o mesmo atendimento, então se o cliente sai dessa cidade e vai para [...] São Paulo, ele tem que ser tão bem atendido quanto é aqui. ”

Fonte: elaborado pelos autores.

4.5 Organização de Recursos e Atividades

Uma empresa configura o seu valor quando articula seus recursos e atividades com objetivo de aproveitar oportunidades (MEIRELLES, 2015). A decisão de como os recursos serão utilizados e de como as atividades serão executadas nas agências bancárias possui caráter estratégico e provém da alta administração. Alguns aspectos como o atendimento e a estrutura física, necessitam ser normatizados, porém também há espaço para adaptações de atendimento de acordo com a localização da agência.

O banco pode se utilizar dos seus recursos tecnológicos, como o *netbanking*, aplicativo, caixa eletrônico, *tablet* e celular com tempo de resposta, como oportunidade de para trazer mais comodidade e velocidade no atendimento ao cliente e permitir que ele enxergue valor nesses recursos e benefícios. Também pode realizar suas atividades – que basicamente consistem em

atendimento – utilizando colaboradores, como os atendentes, assistentes e gerentes de conta para realizar um bom atendimento, bem como dar toda a orientação e assessoria que o cliente necessitar, sobre como melhor utilizar os recursos tecnológicos disponíveis e outros serviços. A tecnologia se enquadra como mais um aspecto interno que cria valor ao cliente (CALIXTO E FLEURY, 2015).

As atividades realizadas diariamente são basicamente as mesmas em todos os bancos, por exemplo, o atendimento inicia-se com um funcionário treinado para atender a demanda do cliente, e diante de qualquer dificuldade o assunto é levado a cargos de nível superior, como assistentes, gerentes de conta e por último o gerente geral. O valor que é criado ao cliente a respeito do aspecto interno “atividades” (CALIXTO E FLEURY, 2015), está em cumprir o que oferta a ele, seja responder sua questão, auxiliar ou solucionar sua situação.

Quadro 6 – Articulação de recursos e atividades.

Banco	Resposta do entrevistado.
A	“Isso não vem de cada agência, também é o banco, ele tem padrões de atendimento, tudo tem norma [...]O layout é o mesmo [...] Existe uma área, um departamento específico de qualidade de atendimento que faz tudo isso”.
B	“Atividade do banco é atendimento. ” “Como é dividido o serviço: existem os gerentes de conta, os assistentes e os atendentes [...] sempre no sentido de atendimento humano, de orientação e assessoria. ” “O recurso tecnológico [...] tem que estar orientando o cliente como utilizar o aplicativo, caixa eletrônico, <i>netbanking</i> . ”
C	“O investimento está sendo em termos de tecnologia para facilitar o nosso dia-a-dia [...] eu tenho o <i>tablet</i> , que é o banco no cliente, tenho o celular com tempo de resposta. ” “O cliente tentou contato comigo, não conseguiu porque eu estou em uma reunião. Eu tenho um tempo para estar retornando para ele. ” “Quando eu mostro para ele, olha a minha instituição funciona dessa maneira, e realmente a gente aplica, aí é que vem a satisfação, a criação de valor. ”

Fonte: elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A trabalho teve por objetivo estudar por meio das agências bancárias, como suas respectivas instituições bancárias se organizam internamente, se há diferenças entre os bancos quando são comparadas sua forma de se organizar – no que tange a seus processos, atividades, recursos entre outros aspectos – com a finalidade de entender se causa também uma mudança do impacto no valor criado ao cliente e na captura do valor. É uma pesquisa relevante para um melhor entendimento a respeito do termo configuração de valor.

Tratou-se de uma pesquisa que buscou explorar e aprofundar o conhecimento a respeito desse assunto em específico, por meio de entrevistas com gerentes de três instituições financeiras que possuem bastante experiência e profundo conhecimento acerca da organização de aspectos importantes da organização que criam valor para o cliente. A partir dos resultados, almeja-se possibilitar tanto a outros gerentes de banco quanto a empresários de outras áreas, ter novas visões e ideias sobre como organizar seu negócio. As entrevistas foram elementos reveladores

para compreender os mecanismos utilizados pelos bancos pesquisados na busca de criação e captura de valor.

O entrevistado do banco “A” revelou que o banco adota um portfólio diversificado e que nem todos os produtos servem a todos os clientes. A gama de produtos de um banco é semelhante aos outros, mas o que diferencia é o atendimento. Quanto as flutuações das taxas da Selic é preciso explicar em detalhes aos clientes para que eles entendam as mudanças constantes. Na capacitação dos funcionários o gerente busca desenvolver 12 competências como ferramenta de gestão. A organização dos recursos e as atividades fazem parte da estratégia do banco, isso não é iniciativa das agências bancárias, elas, geralmente, buscam atender as determinações.

O entrevistado do banco “B” informou que o cliente fidelizado, vem sempre na agência, porque sente confiança e segurança para realizar suas operações. O banco funciona como se fosse uma *commodity*, a diferenciação está no atendimento e o cliente bem atendido, sempre compra mais produtos do banco. Sempre que o banco muda suas estratégias no atendimento aos financiamentos subsidiados pelo governo, para micros, pequenas e médias empresas, o gerente tem que readequar todo o processo de atendimento. Na agência os atendimentos são feitos pelos gerentes de contas, os assistentes e os demais funcionários que atendem e encaminham os clientes, principalmente, quanto a tecnologia na operação dos caixas eletrônicos.

O entrevistado do banco “C” comentou que o olhar para dentro das agências bancárias, faz com que a orientação do trabalho contribua para que os funcionários estejam felizes e façam com que a satisfação dos clientes gere negócios. No modelo de execução, procura-se padronizar o atendimento para antecipar a necessidade do cliente. Existe um canal aberto onde se relata tudo que acontece nas visitas aos clientes com objetivo de melhorar o atendimento, em todas as agências onde o banco atende. Cada vez mais o banco vem adotando as novas tecnologias, como *tablets* e outros instrumentos, para dar maior rapidez e qualidade no atendimento e com as novas formas, o processo viabiliza a criação de valor.

A criação de valor ocorre quando há uma organização no processo de atendimento. Quando o atendimento possui características singulares aos olhos do consumidor ou quando a inovação tecnológica é um diferencial notório para os clientes. Contudo, o pilar configuração de valor, impacta os pilares criação e captura de valor de forma assertiva e, quando este pilar é abalado, conseqüentemente os outros dois pilares serão influenciados negativamente: a criação de maneira a não produzir valor para o cliente e, por conseguinte não possuir valor a ser capturado.

O modelo de negócio é algo elaborado pelo nível estratégico da empresa e repassado ao nível operacional, que seriam as agências bancárias. Então, bancos que possuem uma visão baseada em recursos (VBR), configuram o valor, ou seja, organizam as agências internamente de forma a procurar diferenciar seus recursos humanos, por exemplo, que são os colaboradores, através de treinamento para que sua forma de atendimento ao cliente seja diferente do concorrente e assim o cliente veja valor na instituição. Uma instituição bancária com esse modelo de negócio também pode configurar seu valor através do desenvolvimento de recursos tecnológicos diferenciados que proporcionem maior velocidade e conforto no atendimento do cliente à distância. Diante destas formas de configurar o valor se baseando em recursos, o valor ao cliente pode ser criado por meio de um diferencial no bom atendimento prestado pelos funcionários do banco, também através da agilidade e comodidade no atendimento. Se o cliente enxergar valor nesses aspectos, continuará adquirindo produtos e serviços, e conseqüentemente, trará receita ao banco.

Outros bancos possuem um modelo de negócio mais semelhantes ao *CANVAS*, que são focados na proposição de valor, ou seja, que demonstram uma maior preocupação em criar a ideia de valor na mente do cliente, por atender exatamente a demanda dele. Envolve segmentar os

mercados que pretendem atender e identificar exatamente como satisfazer as necessidades de cada perfil de cliente. Assim, o banco organiza ou configura o valor da instituição através de esforços para melhorar o atendimento constantemente com um nível alto de personalização, oferecendo produtos apropriados, prevendo a necessidade de serviços e estreitando laços com o cliente, o que por consequência traz mais receita à instituição. Essas melhorias constantes acontecem devido às sugestões de melhorias que são consideradas e incluídas em alterações do modelo de negócio.

A forma de configurar o valor é algo que pode ser diferente de uma instituição bancária para outra, até quando se trata de um mesmo processo como o atendimento ao cliente. Um banco pode organizar seus recursos humanos, recursos tecnológicos, atividades, capacidades, competências e processos para entregar ao cliente o valor de um atendimento altamente personalizado. Enquanto outro banco pode se organizar internamente para entregar ao cliente o valor da comodidade e velocidade no atendimento.

Com as suas capacidades dinâmicas, as instituições podem configurar valor por meio do aprimoramento de competências de acordo com o cargo exercido que acabam impactando no atendimento ao cliente; também podem configurar seu valor utilizando suas capacidades para ter velocidade no atendimento e comodidade, evitando que o seu cliente aguarde o atendimento em filas; assim como usar as capacidades para realizar melhorias constantes; e também realizar treinamentos para padronizar o bom atendimento. Todas essas formas de configurar o valor, impactam o atendimento positivamente e podem criar valor ao cliente. Então tendo valor sido criado, é capturado o valor quando o cliente consome os produtos e serviços.

O valor pode ser configurado dentro da instituição através da forma com que o banco escolhe alocar seus recursos. A instituição tem a possibilidade de investir em treinamento para que seus funcionários saibam como atender melhor o cliente, a como dar suporte diante de dúvidas, de mudanças na economia, de dificuldades no manejo com os recursos tecnológicos. Pode optar também por investir em recursos tecnológicos melhores e com tempo de resposta mais curto para trazer mais comodidade e velocidade no atendimento, evitando que o cliente aguarde em filas. E ainda há a possibilidade de a instituição financeira realizar um investimento de recursos no que tange a tornar seus próprios colaboradores – que também são seus recursos – satisfeitos com o clima organizacional da organização, pois esse aspecto traz grande impacto na forma com que os clientes do banco serão atendidos pelos colaboradores e consequentemente auxiliará o cliente a criar uma ideia de valor muito melhor da instituição em questão.

Outra forma de configurar valor é organizar internamente as capacidades dinâmicas do banco. As capacidades dinâmicas ajudam o banco a estar atento às mudanças, a ter conhecimento sobre o que está acontecendo na economia a fim de dar consultoria ao cliente sobre o melhor perfil de investimento, a melhor taxa de retorno entre outros. Isso traz mais confiança ao cliente, cria valor aos olhos dele e a confiança o faz consumir mais. Também as capacidades dinâmicas auxiliam o banco a identificar os produtos que deve oferecer diante de determinado cenário.

A segmentação de clientes também é uma forma de configurar valor, pois a instituição pode utilizar ferramentas para identificar exatamente as necessidades e especificações do perfil de cliente que a mesma almeja atender e, dependendo da forma como a segmentação é organizada pela administração estratégica do banco, pode acabar por unir vários segmentos diferentes e atendê-los com o mesmo produto ou serviço de forma satisfatória tanto aos clientes que criarão sua ideia de valor sobre o banco, quanto ao banco que terá um elevado número de clientes utilizando seu produto ou serviço e, então, trazer mais receita ao banco – o que caracteriza-se como captura de valor.

Assim, foi possível observar através da pesquisa que dependendo da forma com a qual o banco decide organizar os seus aspectos internos, acaba criando uma proposta de valor diferenciada em relação ao concorrente. Os clientes que enxergam valor no diferencial tornam mais dispostos a pagar para obtê-lo, é nesse momento que o banco captura o valor.

A captura de valor não é algo muito mutável em bancos, a periodicidade na captura do valor pode variar de acordo com o tipo de produto ou serviço adquirido, sendo as possibilidades de retorno a curto, médio e longo prazo. Já quando se trata de satisfação do cliente, a captura aumenta à medida que o cliente se sente mais satisfeito, pois passa a adquirir mais produtos e serviços. Quando a economia está mal e as taxas de juros mais elevadas, os clientes se tornam mais conservadores e consomem menos produtos e serviços, assim, a captura de valor também diminui.

Nem todo cliente é igual, cada um pode se basear em aspectos diferentes para ver valor em um banco. As diferentes configurações de valor possibilitam que cada organização ofereça em seu modelo de negócio, uma proposta de valor diferente da concorrência. Os clientes que se identificarem com a oferta de valor da instituição é que demandarão por produtos e serviços daquele banco. Porém, também fica claro que os bancos fazem esforços para que sua proposta de valor atinja vários segmentos diferentes, atraia mais clientes e, por consequência, aumente a receita da instituição.

Os três bancos utilizados como fonte de informação nesta pesquisa são grandes concorrentes, apresentam configurações de valor diferentes – apesar de algumas semelhanças em aspectos genéricos como: bom atendimento, produtos e serviços – porém todos criam valor ao cliente de forma satisfatória pois estão entre as maiores instituições bancárias do país e, considerando os ativos de cada um deles, fica claro que a captura de valor também é satisfatória ao três.

Sobre as limitações encontradas ao longo da pesquisa pode ser mencionada a dificuldade de acesso a mais gerentes de agência que estivessem dispostos a dar entrevista sobre o assunto modelo de negócio. Também tendo sido aplicadas as entrevistas com os gerentes que aceitaram ser entrevistados, observou-se que houve limitações na obtenção de informações mais detalhadas a respeito do modelo de negócio de cada uma das instituições bancárias, acredita-se que seja devido à natureza dos dados, que envolvem a estratégia de negócio de cada banco, as informações se caracterizaram como sigilosas e difíceis de serem acessadas. A dificuldade permaneceu mesmo após terem sido elaborados e assinados termos de sigilo, concordando em não revelar o nome da instituição nem do entrevistado.

Dentre as recomendações para possíveis futuras pesquisas, pode-se buscar entrevistar vários colaboradores de agências de uma mesma instituição bancária, a fim de descobrir se há diferenças na configuração de valor entre uma agência e outra; outra possibilidade seria entrevistar gerentes de agência de uma variedade maior de instituições bancárias, incluindo bancos de perfil comercial, estatal e de investimento para observar diferenças na configuração de valor. Mais uma recomendação seria se tentar entrevistar colaboradores que trabalham na alta administração e que elaboram diretamente as estratégias macro na sede administrativa da instituição, a fim de se aprofundar ainda mais a respeito de configuração de valor em modelo de negócio.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. C. **Bancos, sistemas de qualidade e resultado**: um estudo no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

- ALVARENGA, R. **Uma análise da dinâmica do setor bancário brasileiro**. 2013. 31p. Dissertação (Especialização em Desenvolvimento Econômico). Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49643/R%20-%20E%20-%20RODRIGO%20DE%20ALVARENGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 mai. 2018.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1999. Disponível em: <http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/0_metodo_nas_ciencias_naturais_e_sociais_pesquisa_quantitativa_e_qualitativa.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2018.
- AMIT, R; ZOTT, C. Value Creation in E-Business. **Strategic Management Journal**. U.S.A., 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187>>. Acesso em: 13 mai. 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018. **Definição de Taxa Selic**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/selic/conceito_taxaselic.asp?idpai=SELICTAXA>. Acesso em: 11 de nov. 2018.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CALIXTO, C. V; FLEURY, M. T. L. Business Model: desvendando o construto. **Internext**, São Paulo, v.10, n.2, p.18-30, mai./ago. 2015. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/291/234>>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- CASADESUS-MASANELL, R; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, E.U.A, v.43, p.195-215, 2010. Disponível em: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2018.
- CASAGRANDE, F. A. **Atendimento digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**. 2017. 61p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/17876/1/2017_FernandadeArrudaCasagrande.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2018.
- CHESBROUGH, H. W. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- _____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.
- DEMIL, B; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, França, v.43, p.227-246, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/50233364_Lecocq_X_Business_Model_Evolution_In_Search_of_Dynamic_Consistency_Long_Range_Planning_43_227-246>. Acesso em: 13 mai. 2018.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2018.
- JOIA, L. A; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, dez. 2005. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400002>.

Acesso em: 13 mar. 2018.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMONS JÚNIOR, L. C. **Modelo de Negócio: uma lente pós-estruturalista para configuração de valor**. 2017. 184p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MEIRELLES, D. S. Modelo de negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: ENANPAD 2015. Belo Horizonte. **Anais dos Resumos dos trabalhos**. Ouro Minas Palace Hotel, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas**. São Paulo. Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo. Atlas, 2015.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PATELI, A. **A domain area report on business models**. Athens University of Economics and Business. Grécia, 2002. Disponível em: <http://www.ibrarian.net/navon/paper/A_Domain_Area_Report_on_Business_Models.pdf?paperid=2493151>. Acesso em: 13 mar. 2018.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, E.U.A, v.79, n.03, p.63-78, 2001. Disponível em: <http://homepages.abdn.ac.uk/f.guerin/pages/teaching/CS5038/lectures/abdn/porter/InternetStrategy.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2018.

SHAFER, S. M; SMITH, H. J; LINDER; J. C. **The power of business models**. EUA: Elsevier, 2005.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. EUA: Elsevier, 2010.

APÊNDICE A – Questionário

- 1-) Qual a estratégia para criar valor que a sua empresa utiliza? Você acredita que ela funciona?
- 2-) Vocês utilizam o conceito de diferenciação dos concorrentes como forma de criar valor?
- 3-) Algumas empresas fazem o planejamento de longo prazo como forma de criar valor. Vocês trabalham com curto, médio ou longo prazo para captar o valor?
- 4-) Vocês desenvolvem a capacidade dinâmica como forma de se adaptar as situações que surgem e então criar valor?
- 5-) Vocês escolhem os serviços que serão oferecidos ao cliente com base nas mudanças do ambiente externo?
- 6-) Vocês organizam as capacidades e competências para que as tarefas sejam executadas de forma única e sejam difíceis de imitar?
- 7-) De que forma as tarefas são combinadas para que os clientes percebam um diferencial em relação à concorrência?

- 8-) De que forma vocês organizam os recursos e atividades com o objetivo de criar valor?
- 9-) A respeito do modelo de negócio desta agência, quais os principais aspectos que o compõem.
- 10-) Como a agência transforma em receita e lucros este valor que é criado para o cliente? Se houver mais de uma forma, cite-as.
- 11-) Quando surgem mudanças no ambiente externo, por exemplo na economia do país, vocês tomam ações para adaptar seu modelo de negócio a essas mudanças?
- 12-) Essas mudanças envolvem a organização dos processos, recursos e rotinas da agência? Quais as principais mudanças que ocorrem?
- 13-) Quando são realizadas estas mudanças, você percebe também um impacto na forma de criar valor aos olhos do cliente? Quais mudanças são mais perceptíveis?
- 14-) Quando são realizadas estas mudanças, você percebe também um impacto na forma de capturar o valor criado? Quais mudanças são mais perceptíveis?