



# Relatório Técnico

**Núcleo de  
Computação Eletrônica**

## **Gestão Estratégica de TI Aplicada a Casos Reais: Turma 2017**

M. F. da Silva

NCE - 01/17

**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TERCIO PACCITI DE APLICAÇÕES E PESQUISAS COMPUTACIONAIS

Relatório Técnico, 01/2017

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI APLICADA A CASOS REAIS:  
turma de 2017

Mônica Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

2017

## **EQUIPE TÉCNICA:**

### **Organizadora**

*Mônica Ferreira da Silva, D.Sc.*

- Instituto Tércio Pacciti de Aplicações e Pesquisas Computacionais (NCE/UFRJ)
- Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI/UFRJ)

### **Coordenadores**

*Renato Montaleão Brum Alves, M.Sc.*

- Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI/UFRJ)
- Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI)

*Yves Conceição Almeida da Silva*

- Graduanda em Ciência da Computação/UFRJ

### **Colaboradores**

- Alanderson Silva - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Bruno Pavese - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Danielle de Figueiredo - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Diego Fernando - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Diego Rodrigues de Souza - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Felipe Gonçalves Costa Castro - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Felipe Ricardo Güntensperger Sousa - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Filipe José Teixeira de Oliveira - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Gustavo Luis Veloso - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Hylson Bernardo Shiguenori Kobayashi - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Igor Lopes Artur - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Ingrid Ortiga - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Jean Felix - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- João Victor Figueroa Alves - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Karine do Nascimento Cardozo - (Graduanda em Ciência da Computação/UFRJ)
- Kathleen Maria Moraes Vieira Santana - (Graduanda em Ciência da Computação/UFRJ)
- Leidiana Izidro dos Santos - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Loise Lobo - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Lucas Assunção - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Lucas Balabram - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Nathália Pedral de Castro - (Graduanda em Ciência da Computação/UFRJ)
- Patricia Ghiraldelli - (Graduanda em Ciência da Computação/UFRJ)
- Pedro Caldas Coutinho - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Thainá Q. da Silva - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Vinícius A. S. Pires - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)

## RESUMO

O presente relatório tem por objetivo apresentar algumas ferramentas de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação (TI) e exemplificar conceitos por meio da compilação dos trabalhos elaborados pelos alunos do curso de graduação da UFRJ durante a disciplina "Introdução à Gestão Estratégica de TI – Turma 2017.2". Dentre os conceitos de gestão estratégica apresentados, encontram-se: Definição do negócio (missão, visão e valores da organização), análise SWOT, Forças de Porter, Modelo Delta, análise estratégica de Mintzberg, Balanced Scorecard (BSC), concluindo com o Alinhamento Estratégico de TI. Os trabalhos apresentados neste relatório trazem a visão de distintos segmentos de negócio e suas considerações referentes aos conceitos apresentados. Os seguintes casos foram analisados: Starbucks, Nubank, Responde Aí, Cabify e Banco Digital Maré.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de TI. SWOT. Forças de Porter. Modelo Delta. Mintzberg. BSC.

## ABSTRACT

This report seeks to present Information Technology Strategic Management tools and illustrate fundamental concepts through a collection of various essays. These compositions were authored by a group of undergraduate students at UFRJ during the second semester of 2017 while taking the course "Introduction to IT Strategic Management". The strategic management concepts presented are: Business definition (mission, vision and values of the organization), SWOT analysis, Porter's Five Forces, Delta Model, Mintzberg's 5 P's of Strategy, Balanced Scorecard (BSC) and IT Strategic Alignment. This report presents the visions of different business segments and their respective adaptations of the beforementioned concepts. The following cases were analyzed: Starbucks, Nubank, Responde Aí, Cabify and Banco Digital Maré.

**Keywords:** IT Strategic Management. SWOT. Porter's Five Forces. Delta model. Mintzberg. BSC.

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                              | 7  |
| 2     | <b>CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM TI</b> .....   | 8  |
| 2.1   | DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO (VISÃO, MISSÃO E VALORES) ..... | 8  |
| 2.2   | ANÁLISE SWOT .....                                   | 8  |
| 2.2.1 | <b>Forças</b> .....                                  | 9  |
| 2.2.2 | <b>Oportunidades</b> .....                           | 9  |
| 2.2.3 | <b>Fraquezas</b> .....                               | 9  |
| 2.2.4 | <b>Ameaças</b> .....                                 | 9  |
| 2.2.5 | <b>Matriz SWOT</b> .....                             | 10 |
| 2.3   | AS CINCO FORÇAS DE PORTER .....                      | 10 |
| 2.4   | O MODELO DELTA .....                                 | 11 |
| 2.5   | ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MINTZBERG .....               | 12 |
| 2.6   | BALANCED SCORECARD .....                             | 13 |
| 2.7   | ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI .....                  | 14 |
| 3     | <b>CONCEITOS APLICADOS A CASOS REAIS</b> .....       | 16 |
| 3.1   | STARBUCKS .....                                      | 16 |
| 3.1.1 | <b>Introdução</b> .....                              | 16 |
| 3.1.2 | <b>Visão, Missão e Valores</b> .....                 | 16 |
| 3.1.3 | <b>Análise SWOT</b> .....                            | 17 |
| 3.1.4 | <b>As Cinco Forças de Porter</b> .....               | 18 |
| 3.1.5 | <b>O Modelo Delta</b> .....                          | 24 |
| 3.1.6 | <b>Análise Estratégica de Mintzberg</b> .....        | 25 |
| 3.1.7 | <b>Balanced Scorecard</b> .....                      | 27 |
| 3.1.8 | <b>Alinhamento estratégico de TI</b> .....           | 29 |
| 3.1.9 | <b>Propostas estratégicas</b> .....                  | 33 |
| 3.2   | NUBANK .....   | 37 |
| 3.2.1 | <b>Introdução</b> .....                              | 37 |
| 3.2.2 | <b>Missão, Visão e Valores</b> .....                 | 41 |
| 3.2.3 | <b>Análise SWOT</b> .....                            | 41 |
| 3.2.4 | <b>As Cinco Forças de Porter</b> .....               | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.2.5 | <b>O Modelo Delta</b> .....                          |    |
| 3.2.6 | <b>Alinhamento estratégico de TI</b> .....           | 51 |
| 3.2.7 | <b>Matriz GE McKinsey</b> .....                      | 52 |
| 3.2.8 | <b>Conclusão</b> .....                               | 53 |
| 3.3   | <b>RESPONDE AÍ</b> .....                             | 54 |
| 3.3.1 | <b>Introdução</b> .....                              | 54 |
| 3.3.2 | <b>Direcionamento Estratégico</b> .....              | 54 |
| 3.3.3 | <b>Definição dos Referenciais Estratégicos</b> ..... | 55 |
| 3.3.4 | <b>Dimensionamento de Mercado</b> .....              | 57 |
| 3.3.5 | <b>Análise SWOT</b> .....                            | 58 |
| 3.3.6 | <b>As Cinco forças de Porter</b> .....               | 61 |
| 3.3.7 | <b>Modelo Delta</b> .....                            | 64 |
| 3.3.8 | <b>Alinhamento Estratégico de TI</b> .....           | 67 |
| 3.3.9 | <b>Conclusão</b> .....                               | 68 |
| 3.4   | <b>CABIFY</b> .....                                  | 70 |
| 3.4.1 | <b>Introdução</b> .....                              | 70 |
| 3.4.2 | <b>Visão, Missão e Valores</b> .....                 | 71 |
| 3.4.3 | <b>Análise SWOT</b> .....                            | 71 |
| 3.4.4 | <b>As Cinco Forças de Porter</b> .....               | 74 |
| 3.4.5 | <b>O Modelo Delta</b> .....                          | 75 |
| 3.4.6 | <b>Análise Estratégica de Mintzberg</b> .....        | 76 |
| 3.4.7 | <b>Balanced Scorecard</b> .....                      | 77 |
| 3.4.8 | <b>Alinhamento Estratégico</b> .....                 | 78 |
| 3.4.9 | <b>Propostas Estratégicas</b> .....                  | 79 |
| 3.5   | <b>BANCO DIGITAL MARÉ</b> .....                      | 81 |
| 3.5.1 | <b>Introdução</b> .....                              | 81 |
| 3.5.2 | <b>Visão, Missão e Valores</b> .....                 | 81 |
| 3.5.3 | <b>Análise SWOT</b> .....                            | 82 |
| 3.5.4 | <b>As Cinco Forças de Porter</b> .....               | 84 |
| 3.5.5 | <b>O Modelo Delta</b> .....                          | 84 |
| 3.5.6 | <b>Análise Estratégica de Mintzberg</b> .....        | 85 |
| 3.5.7 | <b>Balanced Scorecard</b> .....                      | 85 |

|       |                                      |           |
|-------|--------------------------------------|-----------|
| 3.5.8 | <b>Alinhamento Estratégico .....</b> | <b>86</b> |
| 3.5.9 | <b>Propostas Estratégicas .....</b>  | <b>86</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS.....</b>              | <b>88</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico mundial atual, extremamente dinâmico e amplamente diversificado, convida instituições comerciais ao contínuo processo reflexivo quanto as suas atuações, clientes, produtos, qualidades e pontos de melhoria. Diante de tanta transformação digital, em que novas formas de se fazer negócio se apresentam com velocidade estonteante, as empresas precisam adequar suas estratégias e planos de negócio ao uso de tecnologia de forma constante.

Desta forma, este presente relatório tem por objetivo apresentar conceitos e ferramentas de gestão que buscam apoiar a elaboração do planejamento estratégico aliado ao planejamento de TIC. Exibe ainda como a tecnologia vem sendo utilizada em novas iniciativas, provocando o questionamento do papel da Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC) dentro das organizações. Na conjectura atual, a TIC deixa de ser vista apenas como operação e automatização de processos de negócio, objetivando a redução de custos, e passa a ser encarada como aliado do negócio, levando vantagens competitivas ou mesmo a viabilização de oportunidades antes não imaginadas.

O relatório a seguir encontra-se dividido em duas seções. Na primeira (Capítulo 2), os conceitos básicos de gestão estratégica e algumas ferramentas são apresentados de forma resumida, dentre eles a Análise SWOT, As 5 Forças de Porter, Modelo Delta, Análise Estratégica de Mintzberg e Balanced Scorecard (BSC). Na segunda parte do relatório (Capítulo 3), encontram-se os conceitos explicitados anteriormente analisados na prática, em casos reais, analisados pelos alunos da graduação da UFRJ na disciplina “Gestão Estratégica de TI” ministrada em 2017.2. A turma avaliou os seguintes casos: Starbucks, Nubank, Responde Aí, Cabify e Banco Digital Maré.



## 2 CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM TI

### 2.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO (VISÃO, MISSÃO E VALORES)

Os referenciais estratégicos (definição do negócio, da visão, da missão e dos valores da organização) são essenciais para a determinação do âmbito de atuação no ambiente de negócios. A partir deles uma organização pode ajustar seu foco no mercado e desenvolver seu diferencial competitivo.

A visão pode ser definida como a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro. É a partir dela que se determina um foco e uma direção. Deve começar pelo nível estratégico, isto é, o topo da estrutura da organização e depois compartilhada com todos os membros, dando a oportunidade de elaboração para todos. Assim, por mais que cada indivíduo tenha seus objetivos, todos participam da implementação da visão da organização.

A missão é a expressão da razão de existência da organização, é a função que esta desempenha no mercado. A partir da definição deste referencial estratégico é possível estabelecer políticas, desenvolver estratégias e concentrar recursos.

Os valores da organização são as crenças básicas para a tomada de decisão da empresa. Eles não devem ser impostos por uma ordem superior, mas sim disseminadas em consonância com a cultura de cada organização.

### 2.2. ANÁLISE SWOT

Análise SWOT, em português FOFA, é uma exploração das forças e fraquezas internas, das oportunidades de evolução e ameaças externas que podem prejudicar uma determinada organização. Assim também, pode ser considerada uma técnica para auxiliar na identificação de estratégias empresariais adequadas para uma empresa seguir, identificando e correlacionando fraquezas, oportunidades circunstanciais e ameaças (PROCTOR, 1992). Em sua simplicidade, aponta para a importância mútua dos âmbitos interno e externo na assimilação das fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1995). Adicionalmente, é uma das ferramentas mais populares para uso na definição de ações estratégicas em organizações (COMAN; RONEN, 2009).

A análise adquirida com o uso adequado do SWOT pode ajudar na identificação das melhores conciliações entre tendências no ambiente (oportunidades e ameaças) e capacidades internas (CHERMACK; KASSHANNA, 2007). Existem diversos cenários onde se pode aplicar uma análise SWOT, dentre eles: individual (ou um grupo de indivíduos), de uma organização, de uma indústria ou até de um país (HELMS; NIXON, 2010). Quatro parâmetros são analisados (representados em uma matriz 2x2), sendo eles: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA). Primeiro, iremos explicar cada indicador sendo examinado e depois, suas interações e implicações.

#### 2.2.1. Forças

São atributos ou características internas à organização que possibilitam a conquista bem-sucedida de uma determinada tarefa ou projeto (OSITA et al., 2014). Como também, são competências e capacidades internas e devem ser ampliadas (CHERMACK; KASSHANNA, 2007).

#### 2.2.2. Oportunidades

São apresentadas pelo ambiente no qual a organização existe, podendo ser exploradas para algum tipo de benefício (OSITA et al., 2014). Podem ser consideradas como circunstâncias positivas externas (CHERMACK; KASSHANNA, 2007).

#### 2.2.3. Fraquezas

São as qualidades que impedem a realização de uma tarefa ou projeto, deteriorando as influências que atuam sobre o sucesso e crescimento (OSITA et al., 2014). Além disso, demonstram a falta de competências e capacidades internas, precisando ser eliminadas (CHERMACK; KASSHANNA, 2007).

#### 2.2.4. Ameaças

Ocorrem quando condições externas prejudicam a segurança e confiabilidade do negócio, não podendo ser controladas (OSITA et al., 2014). Mostram o que pode ser perdido, precisando ser mitigadas (CHERMACK; KASSHANNA, 2007).

### 2.2.5. Matriz SWOT

Os quatro fatores de uma análise SWOT estão representados na Figura 1 - Matriz análise SWOT.

|         |  |                                  |                           |
|---------|--|----------------------------------|---------------------------|
|         |  | POSITIVO<br>(AJUDAM)             | NEGATIVO<br>(ATRAPALHAM)  |
| INTERNO |  | Forças<br>(Strengths)            | Fraquezas<br>(Weaknesses) |
| EXTERNO |  | Oportunidades<br>(Opportunities) | Ameaças<br>(Threats)      |

Figura 1 - Matriz análise SWOT

Forças e fraquezas são consideradas fatores internos, podendo ser controladas e sofrer intervenção direta (CHERMACK; KASSHANNA, 2007). Segundo Hatton (1992 apud CHERMACK; KASSHANNA, 2007), ameaças e oportunidades são fatores que não podem ser controlados, formando o ambiente externo no qual a organização se encontra.

### 2.3. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1979), criado por Michael Porter, destina-se a análise da competição entre empresas, considerando cinco fatores importantes que devem ser avaliados para o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente. Estas forças são: rivalidade entre concorrentes, novos entrantes, poder de barganha dos compradores, dos fornecedores e a ameaça de bens substitutos.

A **rivalidade entre concorrentes** considera a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos, ou seja: empresas que oferecem o mesmo tipo de produto. Esta é considerada a mais significativa entre as cinco forças de Porter.

A **ameaça de novos entrantes** avalia o nível de dificuldade e barreiras encontradas por um possível novo entrante, isto é, uma nova empresa tentando se inserir no mercado

em questão. Também estuda o poder de reação de uma empresa já estabelecida diante dos novos concorrentes.

O **poder de barganha dos compradores** consiste na capacidade de barganha que os compradores possuem diante do mercado, tendo relação com o poder de decisão dos compradores sobre atributos do produto, especialmente quanto ao seu preço e sua qualidade.

Já o **poder de barganha dos fornecedores** atua de maneira oposta a anterior, pois o poder de negociação está no fornecedor. Este pode variar de acordo com a especificidade da fonte que a empresa precisa. Se a matéria prima necessária é mais simples, se possui maior oferta, o poder de barganha dos fornecedores é menor. Por outro lado, no caso de uma matéria prima mais específica, rara, o poder de barganha do fornecedor aumenta.

Por fim, temos a **ameaça de bens substitutos**. Esta força avalia a ameaça que produtos substitutos representam. Ou seja, produtos que não são idênticos aos da empresa avaliada, mas que poderiam afetar o seu negócio. Por exemplo: *frozen yogurt* e sorvete. Não são o mesmo produto, mas pertencem a um grupo com características comuns.

#### 2.4. O MODELO DELTA

O Modelo Delta é uma ferramenta criada para guiar o processo de elaboração da estratégia da organização e a consequente tomada de decisão. Tem como base três posições estratégicas que visam representar os negócios atuais, os quais se desenrolam em um ambiente complexo e cheio de incertezas.

Tal modelo parte das estratégias genéricas de Porter que focam no produto (em sua qualidade ou em seu custo) e adiciona mais duas abordagens do problema: foco na infraestrutura (sistema de *lock-in*) e foco no cliente (soluções para os clientes).

A representação visual do modelo delta é um triângulo, conforme a Figura 2 – Modelo Delta, que foi escolhido pela simplicidade e por representar a letra grega delta que simboliza transformação. Nos três vértices do triângulo, são distribuídas as três possíveis estratégias a serem adotadas pela empresa (HAX; WILDE, 2003).

Em cada um dos três vértices do triângulo, são distribuídas as possíveis estratégias adotadas pela empresa:

- Aprisionamento do sistema;

- Solução total para o cliente;
- Melhor produto.



Figura 2 – Modelo Delta (HAX e WILDE II, 2003)

Após selecionada a posição estratégica, segue-se alinhando os processos a fim de encontrar um equilíbrio entre as atividades executadas pela organização. Os processos devem ser priorizados conforme a posição estratégica escolhida.

Alguns tipos de estratégias podem ser observados: o que busca uma efetividade operacional, realizando as tarefas melhor que seus concorrentes; a estratégia que visa atrair novos clientes, aumentando o portfólio de clientes da organização e a estratégia que busca oferecer inovação. Durante o ciclo de adaptação, as atividades de cada processo devem ser alinhadas com a posição estratégica escolhida, assim como os resultados dessas atividades devem oferecer feedback para que adaptações sejam efetuadas na estratégia da organização.

## 2.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MINTZBERG

Mintzberg (2001) vê a estratégia como um processo complexo que trará vantagem competitiva à organização. Não sendo um conceito único e simples, ele propõe sua classificação através de cinco maneiras distintas (os chamados 5P's de Mintzberg):

**Estratégia como Plano:** Algum tipo de curso de ação conscientemente planejado, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Por esta definição, os planos têm duas características essenciais: são feitos antes das ações a que se aplicam e são desenvolvidos conscientemente e com propósito.

**Estratégia como Padrão:** Fluxo de ações. O padrão é a consistência do comportamento desejado ou não. As definições de estratégia como plano e padrão podem ser bastante independentes umas das outras: os planos podem não ser realizados, enquanto os padrões podem aparecer sem querer.

**Estratégia como Posicionamento:** Um meio de localizar uma organização em um ambiente. Por esta estratégia de definição, torna-se a força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.

**Estratégia como Perspectiva:** A maneira como a empresa percebe o mundo, seria a personalidade da empresa. É compartilhada por membros de uma organização, por meio de suas intenções e ações. Quando falamos de perspectiva, estamos entrando no domínio da mente coletiva: indivíduos unidos por pensamento e comportamento comum.

**Estratégia como Pretexto/Estratagema:** Como plano, um pretexto também é uma estratégia, uma manobra específica destinada a superar ou enganar um oponente ou concorrente.

## 2.6. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta para medir o desempenho de uma empresa. Ele é usado como gestão estratégica e está ligado a quatro perspectivas da organização: financeira, clientes, procedimento interno, e aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992). O administrador então deve definir as variáveis de controle (indicadores) e metas, que são o resultado esperado ao longo do tempo (desempenho). O BSC encontra o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, objetivos internos e externos que foram definidos no planejamento estratégico. Frezatti (2009, p. 39) nos instrui sobre BSC:

O objetivo consiste em dispor de um conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio), sem desconsiderar as medidas financeiras tradicionais, mas as complementa com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadores da geração de valor no futuro. A ferramenta requer que sejam estabelecidas medidas que efetivamente indiquem se a estratégia delineada pela organização está sendo implementada e executada satisfatoriamente.

A **perspectiva financeira** é feita a partir dos objetivos financeiros traçados ao longo do prazo. É também diretamente relacionada à perspectiva dos acionistas, sendo estes os principais interessados no sucesso da empresa.

A **perspectiva do cliente** é essencial pois ela se volta para o ambiente externo identificando a satisfação do cliente. Esta perspectiva avalia a capacidade da empresa de gerir os clientes, saber exatamente o que o cliente deseja. Os pontos-chaves desta perspectiva são a participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

A **perspectiva de procedimento interno** é criada pela empresa analisando o ambiente externo. Após o entendimento do cenário, há uma análise interna e os gestores identificam os processos críticos que a empresa deve alcançar excelência.

A **perspectiva de aprendizagem e crescimento** tem em suas principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É como a base das outras perspectivas pois representa o interesse do gestor principal e de sua equipe de criação do plano de negócios de longo prazo. São considerados indicadores importantes: nível de satisfação dos funcionários, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Assim, o BSC permite alinhar metas de cada departamento à estratégia, associando os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.

## 2.7. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

De forma bastante resumida pode-se definir alinhamento estratégico como a forma de se alinhar os direcionamentos dos diversos setores de uma empresa a fim de que os objetivos de cada um deles possam fazer com que a empresa alcance seu objetivo comum, sempre seguindo a visão, missão e valores da companhia.

Neste texto referimo-nos a planejamento estratégico de negócio como “PEN” e plano estratégico de tecnologia da informação como “PETI”. Segundo Brodbeck e Hoppen (2003). O alinhamento pode ser encontrado nas organizações em diversos estágios ou níveis, sendo que dois deles merecem destaque. O primeiro refere-se a ideia de integração operacional, sendo o nível onde o PETI é formulado a partir das definições dos PEN. Basicamente pode-se

dizer que TI neste caso é utilizada como suporte à empresa, sendo vista somente como recurso operacional.

Já no segundo nível, Brodbeck e Hoppen (2003) dizem que o alinhamento estratégico mostra a ideia de integração em um plano mais alto de gestão, no qual a integração ocorre por meio da adequação estratégica dos objetivos da TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio. Afirmam que neste nível TI é integrada a partir de informações estratégicas diretamente relacionadas com as estratégias de negócio, sendo vista por fim como uma vantagem competitiva importante e não somente como recurso operacional, servindo como base para identificação de novas oportunidades de negócio, baseadas em soluções de TI.



### 3 CONCEITOS APLICADOS A CASOS REAIS

#### 3.1. STARBUCKS <sup>1</sup>

##### 3.1.1. Introdução

A Starbucks foi responsável por trazer e popularizar um conceito que ainda não existia no mercado estadunidense. A ideia ia além de somente vender cafés. Desde seus primórdios vendia uma experiência que consiste em fazer com que seus clientes sintam o ambiente das lojas como uma extensão de seus lares; um lugar aconchegante onde podem encontrar atendimento personalizado e diversos cafés de grande qualidade. Seria, então, um local ideal para múltiplas situações que variam desde encontros casuais com amigos até um momento de relaxamento junto a um bom livro.

##### 3.1.2. Visão, Missão e Valores

Na *Starbucks* existe uma colocação direta de Visão e Missão:

Visão: Estabelecer a Starbucks como a maior fornecedora de café do mundo, mantendo nossos princípios inflexíveis enquanto crescemos.

Missão: “Nossa missão: inspirar e nutrir o espírito humano - uma pessoa, uma xícara de café e uma comunidade de cada vez”.

A empresa possui sete principais valores, que representam seus princípios e crenças. Esses valores se refletem nas decisões e ações diárias dos funcionários. A saber:

- Compreender as questões ambientais e compartilhar informações com nossos funcionários.

---

<sup>1</sup> Capítulo produzido pelos alunos Felipe Ricardo Güntensperger Sousa, Filipe José Teixeira de Oliveira, Igor Lopes Artur, João Victor Figueroa Alves, Nathália Pedral de Castro e Pedro Caldas Coutinho

- Desenvolver soluções inovadoras e flexíveis que para desencadear mudanças.
- Comprar, vender e usar produtos ecologicamente corretos.
- Reconhecer que a responsabilidade financeira é essencial para nosso futuro ambiental.
- Inculcar a responsabilidade ambiental como um valor corporativo.
- Medir e monitorar o progresso de cada um de nossos projetos.
- Incentivar todos os parceiros a compartilhar a missão da Starbucks.

### 3.1.3. Análise SWOT

A seguir, temos a análise SWOT interna da empresa.

#### **Forças:**

- Marca forte.
- Café de alta qualidade.
- Design do produto.
- Design do ambiente.

#### **Fraquezas:**

- Preço alto.
- Alto custo de instalações.
- Falta de inovação dos produtos.

#### **Oportunidades:**

- Crescimento da demanda de café no mercado asiático.
- Mercado em expansão.
- Venda de produtos em supermercados.

#### **Ameaças:**

- Concorrência em crescimento
- Queda de vendas por produtos substitutos
- Hábito brasileiro (preço baixo do café)

- Dependência do preço do café

#### 3.1.4. As Cinco Forças de Porter

##### **Força da rivalidade entre concorrentes**

Em qualquer segmento, sempre que um novo conceito é criado e abraçado pelos consumidores, competidores rapidamente buscam se adaptar a fim de não perder sua participação de mercado. A Starbucks, por diversos motivos, se tornou uma companhia gigantesca, conquistando clientes e admiradores fiéis no país norte-americano e posteriormente no mundo, o que definitivamente chamou a atenção de seus concorrentes. Estes então decidiram seguir a tendência criada pela empresa de Seattle, tentando trazer a seus clientes mais do que somente cafés, tornando-se companhias que também fornecem uma experiência diferenciada. Neste tópico, traremos exemplos de concorrências diretas e indiretas que a cadeia de cafeterias enfrenta, tentando analisar qual a real ameaça que cada uma delas traz a empresa.

A seguir apresentamos uma lista de competidores da empresa com suas respectivas experiências:

- Suplicy Cafés Especiais - É uma empresa que vende grãos de grife e traz em sua parede placas que explicam a origem e características de cada café, proporcionando ao cliente uma experiência sofisticada do consumo de café, que têm acesso a grãos considerados raros. Embora seja uma estratégia interessante e possa ser vista como um bom diferencial que porventura ameaçaria a Starbucks, a empresa de Seattle já conta com lojas conceitos nesse sentido, sendo que pretende expandir sua atuação neste mercado que possui cada vez mais clientes exigentes.
- Cafeera - Cafeteria onde cada barista da loja passa um tempo aprendendo o processo de cultivo na fazenda do fornecedor, em Minas Gerais, transmitindo aos frequentadores tais experiências. A estratégia se mostra consideravelmente interessante, mas ressaltamos que atrai um tipo de público bastante específico, que talvez não seja o maior foco da Starbucks, uma vez que ela também possui baristas

capazes de abordar superficialmente o processo de produção dos grãos utilizados nas lojas, embora não tão detalhadamente quanto os funcionários da Cafeera.

- California Coffee - Possui um ambiente parecido com o da Starbucks, além de estar melhor implementado em certos mercados, como o brasileiro. Embora se apresente como um concorrente de peso, a marca da Starbucks ainda se mostra mais consolidada que a do California Coffee, atraindo desde fãs já fiéis a marca, até aqueles que ainda se mostram curiosos sobre a cafeteria. Acredita-se que com a expansão planejada pela Starbucks em certos mercados (Brasil incluído), a Starbucks não virá a enfrentar grandes problemas com a California Coffee.
- Dunkin' Donuts - Se apresenta como o maior concorrente global. Embora seu negócio principal seja a venda de *donuts*, a empresa se mostra como uma grande concorrente da Starbucks, atraindo clientes que buscam além de um café de qualidade um tipo de alimentação original, que a Starbucks ainda falha em fornecer. A Starbucks possui opções de alimentação que podem ser encontradas em diversos lugares e que não necessariamente se adequam à identidade da empresa. A Dunkin' Donuts, por outro lado, ao mesmo tempo que consegue fornecer aos seus clientes *donuts* que materializam a identidade da empresa, fornece cafés de boa qualidade a preços por vezes mais acessíveis que os da Starbucks.

### **Força dos novos entrantes**

Um exemplo no Brasil de entrante que podemos citar é o McCafé, da rede McDonald's. A organização tem lojas estabelecidas no ramo do café, porém não ainda no segmento café *premium*, o que faz a McCafé não ser um concorrente direto, e sim um possível entrante.

Como barreiras que impedem essas novas entradas no mercado, a Starbucks tem como sua principal aliada a marca forte. Iniciar um novo negócio no mesmo ramo de uma empresa consolidada é arriscado e no caso da Starbucks ainda existem marcas associadas, o que faz ser extremamente difícil uma marca nova ter um impacto no mercado.

Outro exemplo de barreira é o poder de negociação. Suponha que uma cafeteria seja aberta na mesma rua de uma Starbucks, competindo diretamente. Pelo fato de a Starbucks

ser uma organização de grande porte e consolidada, o custo para fazer o mesmo café será menor do que o custo que a cafeteria terá para cobrir os mesmos gastos. Um exemplo: a cafeteria cobra US\$5,00 para cobrir os gastos, enquanto a Starbucks cobra os mesmos US\$5,00, porém gastando US\$3,50 com gastos e sobrando US\$1,50 de lucro. A cafeteria nova pode competir, mas não terá a mesma margem. E provavelmente será difícil conquistar clientes já habituados a tomar café em uma loja específica.

### **Força dos serviços substitutos**

Como um serviço ou produto substituto devemos avaliar dois casos: o caso de um produto Starbucks em si, como o café, ou o caso daquilo que chamamos de “experiência Starbucks”. No primeiro caso qualquer produto que tenha o mesmo objetivo do café para o consumidor serve como um substituto, como um chá, um suco ou um derivado de leite. No segundo caso, o fato de um consumidor comprar um produto Starbucks e utilizar o espaço para lazer terá como um substituto qualquer outro tipo de espaço que o cliente procure o mesmo tipo de lazer, como um cinema, um pub ou um restaurante.

Nestes dois contextos temos uma enorme variedade de possíveis produtos e serviços substitutos a Starbucks, porém, acreditamos que a empresa se mantém atualmente forte apesar de tantas opções apresentadas. O relacionamento da empresa junto a sua base de clientes pode ser observado como algo bem consolidado e que é tratado com “carinho” por parte da empresa, que busca sempre novas formas de manter seus consumidores fiéis.

### **Força do poder de barganha dos fornecedores**

A Starbucks é uma empresa gigante e como tal conta com diferentes departamentos. Diante de seu tamanho, conta com fornecedores em segmentos diversos, desde de companhias responsáveis por prover equipamentos à suas lojas, até aqueles responsáveis pela produção do café utilizado. Nesta análise optamos por focar em um tipo de fornecimento específico, o de grãos de café, por acreditar que a partir desta ótica poderíamos vislumbrar de forma ampla o tipo de relacionamento da empresa junto aos seus parceiros comerciais, sem nos estender na análise dos diversos tipos de fornecedores da multinacional do café.

Lobato et al. 2017 define poder de barganha do fornecedor como uma força relacionada à capacidade dos fornecedores de negociar e exercer seu poder sobre

compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus produtos. Nesta seção analisaremos qual o real poder de barganha que fornecedores possuem sobre a Starbucks, caso existente. Decidimos por destrinchar em aspectos pontuais tal análise a fim de uma melhor compreensão dos argumentos. Em um primeiro momento apresentaremos o relacionamento da empresa junto aos seus fornecedores, explicitando exigências feitas pela empresa em suas relações. Em seguida, analisaremos a partir de certas argumentações a real força dos fornecedores nesta relação.

### **Relacionamento entre a Starbucks e fornecedores**

O relacionamento da Starbucks junto a seus fornecedores foi sendo moldado no decorrer dos anos. Finalmente foram definidas diretrizes que garantem um vínculo que gera benefício mútuo entre as partes envolvidas, ao mesmo tempo em que permitem que a Starbucks tenha suas exigências contempladas. Tais diretrizes têm como base a ideia de se produzir café de forma sustentável (STARBUCKS, 2017). São elas denominadas C.A.F.E (Coffee and Farmer Equity) e são padrões mensuráveis que abrangem quatro grandes áreas:

- **Qualidade do produto**
  - Todo produto fornecido a Starbucks deve seguir o alto padrão de qualidade exigido pela empresa.
  
- **Responsabilidade econômica**
  - Total transparência é um fator também determinante caso um fornecedor queira iniciar uma relação com a Starbucks. A empresa exige que sejam enviados comprovantes de pagamentos feitos por toda a cadeia de abastecimento de café, permitindo assim que seja avaliado quanto do valor pago pela Starbucks foi realmente direcionado ao produtor.
  
- **Responsabilidade Social**
  - As condições de trabalho providas pelos fornecedores também são avaliadas. A Starbucks preza por ambientes seguros, justos e humanos, sendo que ela exige que os funcionários recebam salários adequados e que a

empresa esteja de acordo com os indicadores de requisitos diante da abordagem ao trabalho infantil/forçado.

- Liderança ambiental
  - Demanda que medidas sustentáveis sejam tomadas afim da preservação da biodiversidade e redução do uso de agrotóxicos.

A Starbucks também participa do programa de Fair Trade, que viabiliza que produtores ainda pequenos consigam vender suas produções a um preço justo, a fim de poderem se desenvolver em um mercado tão competitivo. Os pontos aqui mostrados demonstram que possuir uma relação comercial com a Starbucks demanda que certos critérios sejam seguidos, já esboçando uma perspectiva de que os fornecedores em início de relacionamento não possuem muito poder sobre a estadunidense. Ressaltamos que os pontos exigidos pela cadeia de cafeterias são justos e éticos, e que a empresa busca criar uma relação de mútuo benefício entre as partes.

### **Poder de barganha dos fornecedores**

As informações apresentadas no último tópico introduzem a ideia de que o poder existente nestas relações reside em Seattle, pertencendo a gigante cadeia de lojas de café. Neste tópico buscaremos apresentar argumentos (INVESTOPEDIA, 2017) que sustentam esta ideia, levando em consideração a diversidade de fornecedores que a empresa possui, o tamanho que têm e as estratégias que utiliza para comprar seu estoque.

Focando nossa análise no fornecimento de grãos de café, poderíamos imaginar, em uma análise superficial, que os fornecedores teriam certo poder sobre a Starbucks, levando em consideração que o café é a principal fonte de receita da empresa. Todavia, um olhar mais atento permite vislumbrar que a empresa adquire junto aos seus fornecedores somente os grãos que serão utilizados, sendo ela mesma responsável por toda preparação posterior dos cafés. Conclui-se que mesmo que a empresa necessite de grandes volumes de café, não têm uma dependência de um fornecedor específico, sendo que pode buscar seus grãos em quaisquer empresas que provenham grãos que atendam os padrões de qualidade estabelecidos. Um dos pontos ressaltados por (LOBATO et al., 2017) como fator estrutural para reforçar o poder de barganha dos fornecedores é justamente o número reduzido de

fornecedores no mercado, o que não ocorre no contexto da cadeia de lojas de cafés. Este nicho tem a sua disposição uma grande variedade de fornecedores de diversos, sendo que as principais fontes de grãos são produtores brasileiros, colombianos e vietnamitas (STARBUCKS, 2017).

Sendo a Starbucks uma companhia gigantesca, assegurar um contrato de fornecimento com a cadeia de cafeterias é uma ótima oportunidade para as empresas. Com uma relação já solidificada, fornecedores tendem a depender fortemente da empresa estadunidense, tendo ela como responsável por grande parte de seus faturamentos. Voltando aos ensinamentos de (LOBATO et al., 2017) vemos que para possuírem mais poder os fornecedores deveriam ver negócios feitos com a Starbucks como algo de pouca importância, respondendo por uma fatia inexpressiva de seus portfólios de negócios, o que definitivamente não é o caso.

A Starbucks não compra seus produtos sob demanda, e sim mantém contratos de suprimento que duram por vezes anos. Diante deste cenário mesmo que empresas que fornecem grãos à companhia de Seattle quisessem forçar termos desvantajosos, existe um prazo considerável para que a Starbucks possa encontrar novos fornecedores. Novamente trazendo o que (LOBATO et al., 2017) diz, vemos que o poder de fornecedores é pequeno nesta relação, pois afirma que devem existir altos custos de mudança de fornecedores, o que não é o caso. Por fim, podemos afirmar que o poder de barganha dos fornecedores sobre a Starbucks é mínimo, sendo que a mesma é a real detentora de poder nessa relação, podendo até ditar termos que lhe agradem e condizem com seus valores.

### **Poder de barganha dos clientes**

A Starbucks possui uma grande variedade de consumidores, que vão desde aqueles presentes em suas milhares de lojas, até certos hotéis que compram produtos da empresa para disponibilizar a seus hóspedes. Abaixo listamos alguns destes clientes:

- Consumidor final - clientes das lojas ou dos produtos exclusivos.
- Escritório - que têm buscado mais qualidade no café.
- Supermercados - os frequentados por um público de maior poder aquisitivo.
- Representantes - os que têm interesse em representar uma marca de sucesso e traz atributos diferenciados.



- Hotéis - algumas redes disponibilizam em seu cardápio os produtos Starbucks e treinam seus funcionários para seguir o mesmo padrão e do serviço.
- Linhas aéreas - mesmo caso dos hotéis.

A Starbucks possui um site chamado My Starbucks Idea, em que cada usuário faz uma conta e pode dar ideias de produto, experiência ou envolvimento (responsabilidade social). A ideia é votada, comentada e melhorada e sempre respondida por um especialista na área em questão. Isto mostra que a empresa está disposta a mudar com a opinião dos clientes e trata cada um com excelência.

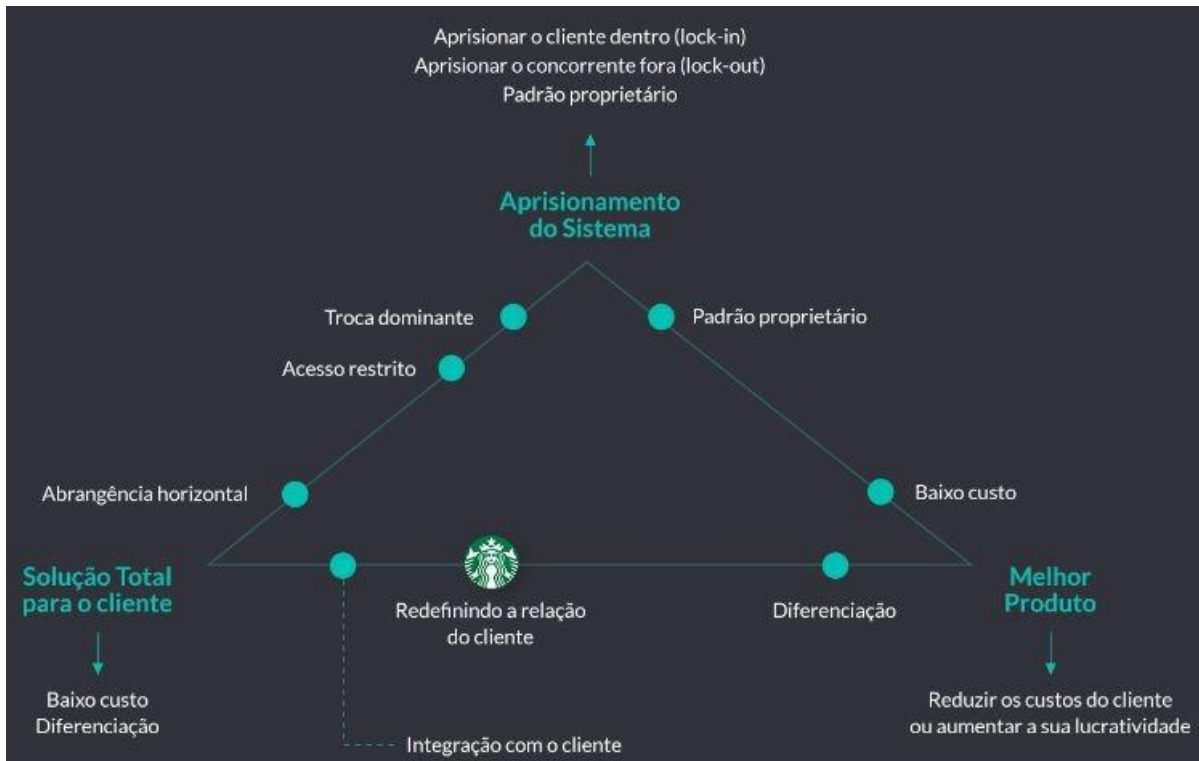
Levando em consideração as informações acima apresentadas podemos dizer que os clientes possuem um poder moderado sobre a Starbucks, pois sua opinião é de grande interesse da empresa, que como mostrado possui mesmo um site onde clientes podem sugerir ideias de melhorias. Porém, embora tenha certa influência sobre a empresa, a Starbucks não está completamente à mercê de seus clientes haja visto que possui um portfólio variado de consumidores, não dependendo exclusivamente de um deles.

### 3.1.5. O Modelo Delta

O direcionamento estratégico da Starbucks, segundo o Modelo Delta, nos fornece uma visão de que a empresa está apoiada nos vértices de produto e cliente, com maior atenção a soluções voltadas para o cliente (**Redefinindo a relação do cliente**).

Tal constatação se apoia nos seguintes fatos:

- A Starbucks se propõe a fornecer uma experiência diferenciada aos seus clientes: Não é apenas sobre o produto, também é sobre a experiência do cliente. Cada localização da Starbucks em que você entra tem a mesma aparência e ainda é personalizada para a área geográfica em que se encontra. Baristas chamam o cliente pelo nome ao servirem café.
- A Starbucks valoriza o feedback de seus consumidores de maneira a impactarem diretamente em ideias para seu negócio como, por exemplo, o My Starbucks Idea – Plataforma online onde clientes do Starbucks podem sugerir ideias para a empresa.



**Figura 3 - Modelo Delta Starbucks**

### 3.1.6. Análise Estratégica de Mintzberg

Como uma organização pode em momentos distintos utilizar-se de uma forma de estratégia diferente, a Starbucks foi analisada através dos 5 P's de Mintzberg buscando quais movimentos da empresa se enquadrariam em cada classificação dos 5 P's. Isso permite que se tenha uma visão mais ampla da empresa e auxilia a compreendê-la melhor.

#### **Plano:**

Em 22/03/2017, a Starbucks publicou o seguinte em seu site de notícias: “A Starbucks anuncia planos para criar mais de 240 mil novos empregos em todo o mundo (68 mil nos EUA), abrir 12 mil novas lojas em todo o mundo e 3,4 mil novas lojas nos EUA até o ano fiscal de 2021, incluindo mais 100 lojas de famílias de militares nos EUA para apoiar esta comunidade. Depois de cumprir metas ambiciosas, ela se compromete a expandir as iniciativas atuais e contratar 25 mil veteranos e cônjuges militares em 2025 e 100,000 “Opportunity Youth” até 2020 nos EUA.”

**Padrão:**

No site da Starbucks é possível ter acesso ao seu livreto de Padrões de Conduta Comercial. Neste, é possível achar o seguinte trecho: “Seguindo a Norma de direitos humanos, a Starbucks estimula a igualdade de oportunidades em suas práticas de contratação, toma decisões de recrutamento com base apenas em critérios relativos ao cargo e não usa mão de obra forçada. Ao empregar parceiros menores de 18 anos, os gerentes deverão cumprir todas as limitações exigidas por lei ou estabelecidas pela Starbucks referentes à idade mínima de contratação, horário e tarefas executadas por esses parceiros para garantir que o trabalho realizado não comprometa a educação, a saúde, a segurança e o desenvolvimento mental e físico deles”, que mostra um padrão que deve ser seguido em qualquer loja da empresa.

**Posicionamento:**

Ser um ambiente acolhedor e amigável entre a casa e o trabalho, onde as pessoas possam relaxar, ouvir música, ler, encontrar os amigos ou simplesmente desfrutar da companhia do mais delicioso café. Com paixão pelo café e pelo trabalho, a Starbucks proporciona aos clientes, parceiros e comunidades cafeeiras que atendem uma experiência inspiradora que enriquece o dia a dia. Fora isso, a Starbucks se preocupa com o meio ambiente, tomando decisões que se adequem a esta questão.

**Perspectiva:**

Como cada franquia possui uma equipe diferente, um público diferente e necessidades diferentes, a Starbucks possui um site chamado “Partners Perspectives” que é onde os parceiros se cadastram para participar de pesquisas que auxiliam na forma que a Starbucks se relaciona com os parceiros.

**Pretexto:**

Um exemplo é o Unicorn Frappuccino que fez bastante sucesso e atraiu bastante consumidores para as lojas, nem que fosse para pedir só uma vez um Unicorn Frappuccino e tirar uma foto.

### 3.1.7. Balanced Scorecard

O BSC da Starbucks foi publicado em um artigo da revista Harvard Business School (caso #510-P05). A vice-presidente tinha um plano de investir US\$40 milhões por ano para adicionar 20 horas de mão-de-obra por semana para agilizar o atendimento e, assim, aumentar a satisfação dos clientes. Neste caso foi usada a ferramenta BSC para a melhor forma de aplicar o investimento. Em cada perspectiva foram analisados tópicos que tinham indicadores (objetivo, medidas, metas e iniciativas) para uma melhor estratégia.

#### Perspectiva financeira:

- Mais de US\$160 milhões em vendas no cartão magnético já haviam sido feitas em menos de 1 ano.
  - Objetivo: aumentar vendas com cartão magnético fidelidade.
  - Medidas: aumentar o lucro líquido anual.
  - Metas: crescer 30% as vendas no cartão fidelidade.
  - Iniciativa: realizar plano de marketing de mala direta.
- Venda em grão - marca nobre - com torrefação por encomenda, despachado em 24 horas como: “café mais fresco do mercado”.
  - Objetivo: retomar as vendas de grão de café.
  - Medidas: aumentar o lucro líquido anual.
  - Metas: 10 milhões em quantidade.
  - Iniciativa: aumentar o canal de distribuição com venda pela internet com despacho direto.

#### Perspectiva do cliente:

- Investir US\$40 milhões adicionais por ano nas lojas da empresa com aumento de 20 horas semanais de mão-de-obra.
  - Objetivo: realizar um atendimento ágil para satisfazer o cliente.
  - Medidas: pesquisa de satisfação com os clientes ou na modalidade de cliente oculto.
  - Metas: obter a frequência do cliente 10 dias ao mês.

- Iniciativa: contratação de novos funcionários/parceiros, aumentando 20 horas por semana.
- Número semelhante de lojas em regiões com demandas diferentes.
  - Objetivo: atender a demanda em regiões com poucos pontos.
  - Medidas: aumentar o número e a capacidade de atendimento.
  - Metas: ter mais lojas em regiões onde a demanda é maior.
  - Iniciativa: abertura de novos pontos para dividir atendimento.

Perspectiva de procedimento interno:

- Loja física x loja com *drive-throughs* (menos de 10% das lojas tinham *drive-throughs*, mas nessas lojas eles correspondiam a 50% dos negócios).
  - Objetivo: ter mais lojas com *drive-throughs*.
  - Medidas: aumento de atendimento e faturamento.
  - Metas: 30% das lojas da rede.
  - Iniciativas: implementar de forma progressiva nas regiões que têm jovens clientes.
- Mix de produtos (salgados, refrigerantes, sucos, acessórios e equipamentos para café, CDs de música, jogos e novidades da estação, *souvenir*) [23%] versus somente bebidas com café (77%).
  - Objetivo: aumentar as vendas de salgados, refrigerantes, sucos e outros.
  - Medida: aumentar a porcentagem de vendas destes produtos.
  - Metas: atingir 35% das vendas com estes produtos.
  - Iniciativas: incluir combos no cardápio com salgados e disponibilizar os produtos aos clientes como *self-service*.
- Inovação bem-sucedida: bebida Frappuccino, capturando 90% da categoria e um negócio de US\$400 milhões (jovens não consumidores de café).
  - Objetivo: atingir novos consumidores.
  - Medidas: criar novas bebidas engarrafadas.
  - Metas: criar uma nova bebida por ano.
  - Iniciativas: investir em pesquisa e desenvolvimento e lançar um produto novo a cada 10 a 12 meses.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento:

- Complexidade do trabalho do barista (simplificar o processo de produção de bebidas).
  - Objetivo: aumentar a agilidade na produção de bebida.
  - Medidas: reduzir o tempo de preparo.
  - Metas: reduzir em 20% o tempo de produção.
  - Iniciativa: treinamento e capacitação dos funcionários, além de automatizar a parte geral e simples do processo de preparo.
- Funcionários tinham política generosa de gestão de pessoas. Satisfação de 80% a 90%. Rotatividade de 70%. Problema: gerente inexperiente ou barista inexperiente.
  - Objetivo: ampliar a política de gestão de pessoas.
  - Medidas: pesquisa de satisfação com funcionários/parceiros.
  - Metas: diminuir o nível de rotatividade para 50%.
  - Iniciativa: melhorar o perfil de lideranças da empresa e criar uma universidade corporativa integrada da Starbucks.

O Balanced Scorecard foi útil para alinhar a visão e a estratégia da empresa e refletir a expectativa quanto às mudanças e seu direcionamento de desempenho futuro. Assim, a estratégia de investir US\$ 40 milhões anuais, o que é equivalente a LPA (Lucro por Ação) de quase US\$ 0,07 por ação para adicionar 20 horas semanais de mão-de-obra foi uma ação favorável à empresa.

### 3.1.8. Alinhamento estratégico de TI

Diante do alinhamento estratégico em TI decidimos por trazer como a tecnologia é utilizada dentro do escopo organizacional, a fim de podermos explicitar ao leitor a importância da tecnologia no cotidiano da empresa. Para tal apresentaremos exemplos tecnológicos que fazem parte do dia-a-dia tanto das lojas quanto dos setores administrativos, e posteriormente traremos estatísticas que comprovam a vitalidade da tecnologia na estratégia da empresa.

A ideia de trazer exemplos tecnológicos que fazem parte da empresa veio justamente para tentar levar o leitor a compreensão que mesmo empresas em ramos bastante distantes da tecnologia, já a têm como um ponto essencial de suas estratégias para consolidação mercadológica e crescimento, o que definitivamente é o caso da Starbucks, que incorpora

cada vez mais tecnologias que contribuem para uma experiência melhor de seus clientes, trazendo por consequência o esperado crescimento empresarial.

Uma das tecnologias já espalhadas por diversas das lojas da companhia é a que possibilita formas de pagamento através de celulares compatíveis, permitindo que clientes que possuam cartões de crédito cadastrados em aplicativos de pagamento realizem assim seus pagamentos de uma forma alternativa e mais segura. Outra forma de pagamento é a partir do aplicativo proprietário da Starbucks. A empresa conta com um programa de fidelidade que disponibiliza um cartão onde os clientes podem obter créditos para pagar por seu consumo, dentre diversas outras possibilidades. Através do aplicativo, é possível usar seu cartão para usar as vantagens conquistadas, e caso o cliente ainda não possua um cartão, existe mesmo a possibilidade de se entrar no programa Starbucks Rewards pelo aplicativo, onde é disponibilizado um *e-card*, que funciona assim como o físico e permite que os pagamentos sejam realizados pela plataforma móvel.

Além da possibilidade de pagamentos através do *app*, nele também há a possibilidade de se realizar o pedido antes mesmo de se ter chegado a loja, o cliente entra no aplicativo, faz seu pedido e escolhe a loja onde o irá buscar, o pagamento já é feito a partir do método de pagamento preferido do cliente, restando-lhe somente chegar a loja e retirar seu pedido. Uma nova e interessante forma fazer seu pedido usual também está sendo testada pela empresa e utiliza a famosa *Alexa* da Amazon, um sistema inteligente de assistência doméstica. Depois de configurado, o cliente simplesmente aciona a *Alexa* por um comando de voz, a pede que faça seu pedido usual, e o sistema processa o que lhe foi pedido. Novamente o que resta ao cliente é buscar seu pedido na Starbucks mais próxima (GOTTSEGEN, 2017).

A companhia de Seattle também busca possuir parcerias com empresas do setor de tecnologia. Um bom exemplo é sua parceira com a empresa especializada em carregamento sem fio PowerMat. A Starbucks disponibiliza atualmente em centenas de suas lojas pontos onde seus clientes podem carregar seus celulares sem necessidade de nenhum fio, usando para tal fim a tecnologia desenvolvida pela PowerMat. Celulares que não possuem a capacidade de serem recarregados sem fio, também podem ser carregados, a partir de um pequeno dispositivo da PowerMat que é acoplado ao telefone e permite que seja carregado sem uso de fios. Tal dispositivo é emprestado pela loja aos clientes, que também podem comprá-lo caso desejem (CHICAGO TRIBUNE, 2017).

Outro bom exemplo de como tecnologia se tornou um ponto estratégico vital dentro da empresa é a importância que dão a seu departamento de tecnologia da informação, sendo que em seu portal possuem uma página específica (STARBUCKS, 2017) para explicar brevemente como são atualmente às demandas tecnológicas da empresa e ainda mostram de forma detalhada as ofertas de emprego relacionadas à tecnologia dentro da Starbucks. Uma empresa do ramo de cafeterias hoje procura profissionais da área computacional, como desenvolvedores de aplicativos móveis, analistas de infraestrutura, engenheiros de sistemas dentre diversas outras ofertas que geralmente são esperadas de empresas com relação direta à campos tecnológicos. Atualmente, entre os estados de Washington e Arizona, a Starbucks está à procura de 113 profissionais que lidarão de alguma forma com a estrutura tecnológica da empresa.

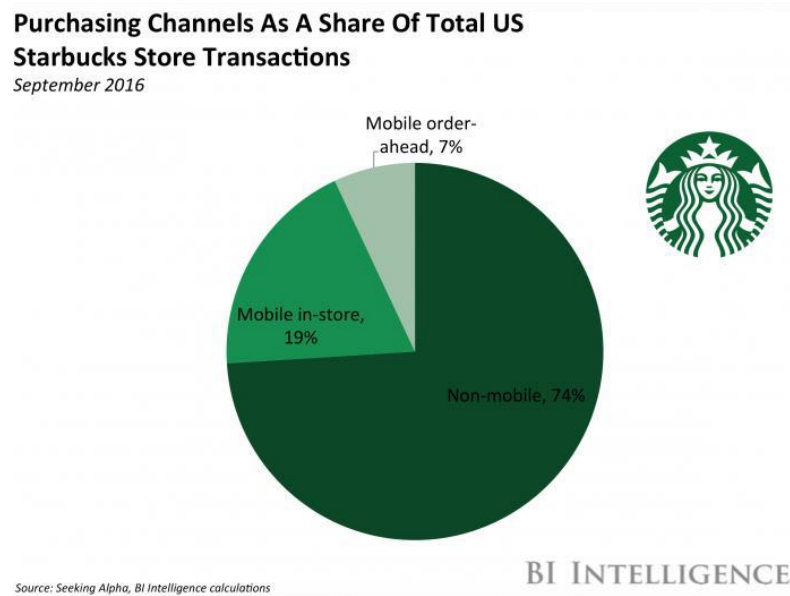
Em seu setor administrativo existem pessoas que estão diretamente ligadas a tecnologia, mostrando uma preocupação evidente da empresa diante de possuir colaboradores que tenham capacidade de entender o impacto da tecnologia em diversos mercados e consigam explorar o potencial estratégico de inovações dentro da empresa. O novo CEO da empresa, Kevin Johnson (STARBUCKS, 2017), é uma pessoa com um *background* no setor de tecnologia, já tendo trabalhado por anos na Microsoft e sido CEO de uma empresa do ramo, a Juniper Networks. Kevin é um executivo que compreende o papel fundamental que a tecnologia tem tido em diversos setores nos últimos anos e busca trazer tal visão para a Starbucks, sendo ele responsável por certas inovações pontuais na empresa e também responsável por trazer pessoas mais especializadas para compor o corpo administrativo da cadeia de lojas. Uma das pessoas que trouxe, antes mesmo de se tornar CEO e quando ainda atuava como COO, foi Gerri Martin-Flickinger, uma executiva que na época trabalhava na Adobe e foi apontada como à primeira CTO (*chief of technology officer*) da Starbucks.

Outra pessoa próxima da administração da empresa é o conhecido CEO da Microsoft, Satya Nadella, que faz parte do conselho administrativo da Starbucks, sendo um importante conselheiro da empresa no contexto tecnológico haja visto sua vasta experiência no setor. Embora não tenha nenhum poder decisório na empresa, seus conselhos são valiosos *insights* que definitivamente são levados em consideração pelos tomadores de decisão da empresa.



## Impactos da tecnologia na Starbucks

Uma das principais inovações da empresa foi a criação do aplicativo *Mobile Order & Pay*, que permite pagamentos e a realização de pedidos com antecedência através de dispositivos móveis. Para o mercado brasileiro, essas tecnologias ainda não são tão disseminadas, porém no mercado norte-americano já é possível observar como o comportamento dos consumidores se adaptou rapidamente às mudanças. O gráfico abaixo mostra que mais de 25% das vendas em lojas nos Estados Unidos já são feitas através dos dispositivos móveis (dados até setembro de 2016).



**Figura 4 - Starbucks: distribuição por canais de compra**

É possível observar que a Starbucks utiliza TI como uma vantagem competitiva, tendo em vista que a tecnologia mudou drasticamente a relação da empresa com o cliente e vice-versa, consequentemente levando ao crescimento substancial. Outro ponto importante é o tipo de estratégia utilizada. Definida como *prospectora*, a estratégia que foca em inovação e flexibilidade na busca de novos mercados e negócios e alto investimento em pesquisa e desenvolvimento. Porém, pode ocorrer perda de controle e baixa eficiência operacional.

Com diversas inovações tecnológicas já implementadas, a empresa está sempre em busca de apresentar novas formas para otimizar a experiência Starbucks, contudo existem casos em que a execução não se mostra tão eficaz quanto o esperado. Como exemplo mais recente, pode-se citar o caso em que as lojas físicas não estavam prontas para atender os clientes que fazem os pedidos pessoalmente simultaneamente com os clientes que fazem os

pedidos via aplicativo, gerando congestionamento no atendimento. A Starbucks ainda busca formas de otimizar seu atendimento.

Por fim devemos ressaltar que análise feita diante do alinhamento estratégico da empresa junto a TI foi realizada a partir da interpretação dos autores destes textos de diversos dados e informações divulgados tanto pela empresa quanto pelos meios de comunicação, levando em consideração a impossibilidade de contato direto junto ao corpo administrativo da empresa. Chegamos à conclusão de que a Starbucks se mostra como uma empresa altamente alinhada diante de seus objetivos de negócio e objetivos tecnológicos.

Brodbeck e Hoppen (2003) ressaltaram dois níveis onde empresas possivelmente podem desenvolver seu alinhamento, sendo que acreditamos que a Starbucks se enquadra no segundo nível onde o alinhamento estratégico mostra a ideia de integração em um nível mais alto de gestão, no qual a integração ocorre por meio da adequação estratégica dos objetivos da TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio. Chegamos a tal argumento após observarmos os diversos exemplos anteriormente citados de como a tecnologia impacta toda a estrutura da empresa, sendo que diversas dessas inovações são utilizadas como estratégias de crescimento, mostrando um alto alinhamento entre os objetivos da TI e as estratégias fundamentais do negócio.

### 3.1.9. Propostas estratégicas

Visto a crescente demanda de novas lojas, a empresa pretende aumentar a quantidade de lojas em aproximadamente 12.000, somando no total 37000 lojas até o final de 2021. Outra proposta é transformar a experiência do Café Premium com a expansão do novo modelo de lojas: *Starbucks Roasteries & Reserve*:

- **Starbuck Roasteries:** Desde a abertura a dois anos, o Starbucks Reserve Roastery em Seattle foi reconhecido como a mais dinâmica e imersiva experiência de café a varejo no mundo, entregando um novo nível de cafeteria premium e abastecendo a nova onda de transformações para elevar a Experiência Starbuck a um novo nível mundial. Se moldando nesse novo conceito, a companhia planeja acelerar a abertura e apresentação da experiência Roastery ao redor do mundo, abrindo sua próxima Roastery em Shanghai em 2017, Tokyo e Nova York em 2018, e a quinta localizada na Europa que ainda está para ser anunciada.

- Starbucks Reserve: Cada Roastery irá servir como o alicerce para as lojas Starbucks Reserve®, um novo formato que irá integrar o teatro e romance do Roastery com a experiência culinária única disponibilizada pela Italiana Princi. Essas lojas Starbucks Reserve®, sob a liderança da nova organização Siren Retail, representa um acréscimo significativo de oportunidades para a companhia no Estados Unidos e mundialmente. A primeira destas lojas será aberta em Seattle e Chicago no segundo semestre de 2017, com planos para serem inauguradas outras 1,000 ou mais ao redor do mundo. Em adição, a empresa planeja abrir lojas Princi em Seattle, Nova York e Chicago ao fim de 2017 e início de 2018. Planeja-se que a Starbucks Reserve® represente 20% do seu total portfólio por volta de 2021.

Estratégia *Premium* para impulsionar novas experiências inovadoras para novos clientes:

- O *Starbucks Reserve Roasteries* irá servir como um canal inovador que irá elevar a marca e contribuir com o esplendor para toda a Experiência Starbucks. Isso inclui a descoberta de novos produtos que irão contribuir para o crescimento do ecossistema da companhia, segmentados estrategicamente através de todas as lojas Starbucks.
- O Starbucks está simultaneamente inovando e expandindo seu menu culinário com produtos que seus clientes estão procurando, começando com o lançamento do *Sous Vide Egg Bites* em janeiro de 2017, um café da manhã conveniente com baixas calorias, muitas proteínas e sem trigo em sua composição. Inovações relevantes se tornaram fundamentais para lançar efetivamente o horário do almoço e finalizar a construção do café da manhã como período de serviço, dando a companhia a habilidade de realizar uma rentabilidade adicional e aumentar as vendas.

Expandir o investimento no setor Digital:

- A Starbucks oferece um dos maiores e mais robustos ecossistemas *mobile* de qualquer loja varejista ao redor do mundo, com mais de 12 milhões de membros no Starbucks Rewards™ (com crescimento de 18 por cento ao ano), oito milhões de clientes realizando o pagamento via telefone onde uma a cada três pessoas utiliza o

Mobile Order & Pay, e mais de 6 milhões de dólares carregados nos cartões pré-pagos Starbucks Cards (somente nos Estados Unidos).

- Atualmente, o Starbucks revelou uma inovação em seu sistema de pedidos, My Starbucks® Barista, alimentado por uma inovadora Inteligência Artificial para o Starbucks® Mobile App. Os usuários do Starbucks® Mobile App terão a opção de realizar seus pedidos utilizando comandos de voz ou mensagens pela interface do *app*, entregando velocidade incomparável e conveniência, aumentando a fidelidade, o engajamento e futuramente aumentando a acessibilidade do Starbucks® Mobile App.
- O cunho digital continua a ganhar força com o lançamento da verdadeira personalização *one-to-one*. Embora ainda seja cedo para a evolução deste serviço, os *e-mails* personalizados com bonificações (com mais de 400.000 variações) mais do que duplicou as taxas de resposta dos clientes em relação às campanhas de e-mails segmentados anteriormente, resultando em um maior engajamento do cliente e, principalmente, gasto acelerado.

#### Liberando oportunidades de maior valor na China

- Clientes na China continuam a abraçar a marca Starbucks, com uma das lojas mais inovadoras, eficientes e rentáveis da empresa, gerando receita recorde e forte crescimento nas vendas na mesma loja no FY16 (Ano Fiscal 16).
- A Starbucks agora opera aproximadamente 2,500 lojas em 118 cidades na China e emprega mais de 30,000 empregados e parceiros, abrindo quase que uma loja por dia - uma taxa de crescimento que vai continuar a acelerar no futuro. A Starbucks permanece no caminho para abrir mais de 5.000 lojas na China até 2021 e espera que o mercado irá eclipsar da mesma forma nos EUA ao longo do tempo.

#### Expansão da posição de liderança global no At-Home Coffee e Ready-to-Drink

- Nos próximos cinco anos, a Starbucks espera que seu segmento de Desenvolvimento de Canal, que inclui seu portfólio de Consumer Packaged Goods (CPG), Segmentos Branded Solutions (lojas licenciadas e serviços de alimentos), and Ready-to-Drink (RTD), gerará um aumento de 1 bilhão de Dólares na receita, aumentará o lucro operacional em 75% e duplicará o seu negócio RTD fora dos EUA.

A empresa é líder da indústria em serviços de atendimento único *premium*, café assado e moído *premium* e produtos prontos Ready-to-Drink, e está bem posicionado para aumentar a sua quota de mercado tanto nos EUA como a nível mundial.

- A Starbucks está ampliando esse mesmo crescimento e inovação disciplinados para a categoria de chá RTD, que é uma categoria de crescimento de 4 bilhões de dólares, começando pelo próximo lançamento de Teavana® Craft Iced Teas engarrafado em parceria com a Anheuser-Busch.

## 3.2. NUBANK<sup>2</sup>

### 3.2.1. Introdução

O Nubank é um banco novo, fundado em maio de 2013 e se encontra operacional desde abril de 2014. Não é considerado um banco comum pois só possui um único produto: cartão de crédito. Ou seja, serviços como conta corrente, financiamento e empréstimos, que os bancos tradicionais oferecem, não existem no Nubank. O principal objetivo é dar fim à complexidade ao se lidar com finanças, tornando as transações bancárias simples e eficazes para todo o tipo de cliente. Para auxiliar nessa missão, a tecnologia entra como facilitador.

Aproveitando-se da ampla disseminação de *apps mobile*, foi essa a proposta de única forma de interação entre o cliente e o banco. Dessa maneira, filas e tempo perdido em agência são extintos do dia-a-dia dos clientes. Eles se denominam "NUs", dada a sua transparência e honestidade. Devido à sua filosofia de atender o cliente da melhor maneira, através de um serviço totalmente digital, temos que 70% dos seus usuários têm menos de 36 anos e são da geração Y. Apesar disso, mais de 5.000.000 de pessoas já pediram o cartão, sendo que 400.000 aguardam atualmente na lista de espera, o que constata a popularidade da empresa.

Assim nasce uma nova geração de bancos acessíveis e intuitivos. Porém, além disso, o Nubank se destaca por dar fim às tarifas bancárias, chamando a atenção pela economia, e também pela total disponibilidade para o cliente, oferecendo serviços *fulltime* de contato direto com atendentes via mensagens<sup>3</sup>.

### Área de Atuação

O ano de 2016 pode ser considerado o ano das *fintechs* -serviços ou empresas do setor financeiro que utilizam as tecnologias modernas para a criação de produtos inovadores, que resolvem um problema existente ou melhoram a experiência do usuário, se 2015 tivemos a ascensão de empresas como a Uber e Airbnb, em 2016 tivemos a onda de novas empresas fintechs. Com tecnologias robustas e estruturas operacionais eficientes, empresas de tecnologia que atuam com serviços financeiros sacudiram o setor bancário e abriram caminho para uma revolução semelhante à vista na indústria da música com o

---

<sup>2</sup> Capítulo produzido pelos alunos Gustavo Luis Veloso, Jean Felix, Lucas Assunção, Lucas Balabram e Patricia Ghiraldelli

<sup>3</sup> As informações foram obtidas através de *e-mail* com a própria empresa.

Spotify, Apple Music, Deezer, e na indústria do cinema, com Netflix, Hbo Play, Telecine Play. É o caso de fenômenos como o Nubank, Banco Original (JBS), Next (Bradesco), Digio (Bradesco e Banco do Brasil), que impõem mudanças no antigo jeito de fazer negócios do mundo financeiro.

Segundo dados do Radar Fintechlab, há cerca de 250 *fintechs* no país, que se dividem em dez áreas de atuação, desde pagamento e gerenciamento financeiro até empréstimos, financiamentos e negociações de dívidas. A expectativa é que, em todo mundo, 4,7 trilhões de dólares vão parar nas mãos das *fintechs* nos próximos anos pelas estimativas do grupo Goldman Sachs.

Um dos maiores expoentes no Brasil é o Nubank, que já recebeu aproximadamente 1 bilhão de reais em aportes financeiros e atinge milhões de pessoas com seus produtos. Em comum com a maioria das *fintechs* que dão certo, eles desenvolveram tecnologias acessíveis e intuitivas e atingiram uma gama de clientes aflitos por modernização na maneira os serviços são prestados.

O Nubank conquistou clientes ao oferecer cartão de crédito sem a famosa anuidade e gerido através do celular por um aplicativo. Mais de 5 milhões de pessoas pediram o cartão, desses muitos foram recusados e outros tantos ainda aguardam na fila. Este é um exemplo da primeira onda de *fintechs* brasileiras, que em 2016 teve sua grande ascensão. Esta primeira onda é de empresas que atuam em serviços conhecidos do consumidor, mas em qual são mal prestados ou restritos a uma pequena parcela da população. São os tradicionais serviços, porém que são muito bem executados com tecnologias robustas e seguras.

A segunda onda de startups ainda está em fase embrionária no Brasil. Ela abrange negócios que trazem tecnologias disruptivas, como moedas digitais e *blockchain*. Quer dizer, muita das *fintechs* que existem ainda rodam em cima de sistemas bancários, porém quando essa barreira for quebrada, teremos uma verdadeira transformação do sistema financeiro, com a eliminação de intermediários.

Diferente dos bancos e corretoras, as *fintechs* oferecem soluções tecnológicas eficientes, que facilitam a vida do cliente final. Isso sem deixar de lado a segurança, já que lidam com transações financeiras. O Nubank ganha destaque neste setor porque atua num mercado com demanda reprimida, tanto de consumidores insatisfeitos quanto de população não-bancarizada, e possuem custos baixos em relação às instituições financeiras tradicionais.

E diferente de várias *startups* que existem no mercado, as *fintechs* são especializadas em um nicho de atuação e contam com uma equipe de fundadores e investidores com expertise na área. Essas empresas atacam as deficiências das instituições financeiras, por conhecerem a cultura organizacional, e ao saber como elas pensam, fica mais fácil atacar as deficiências.

As *fintechs* não ameaçam a concentração bancária brasileira e abocanham apenas uma parcela do número de clientes e transações realizadas por grandes instituições financeiras. Mas isso não significa que os novos negócios não incomodem os grupos tradicionais. Os bancos começaram a correr atrás do prejuízo tecnológico e estão se aproximando das *startups* financeiras com o objetivo de atrair principalmente os jovens consumidores.

O Bradesco, por exemplo, lançou o serviço Next, e um fundo de *venture capital* com capital de 100 milhões. Já o Itaú lançou o Cubo, um espaço de *coworking* para *startups*. E o Santander comprou a conta ContaSuper, empresa que atua com sistemas de pagamentos e cartões pré-pagos. O Nubank ganha vantagem por essas empresas não terem tecnologias voltadas para os clientes, muito por causa do mercado concentrado, que diminui a competição no setor, então as empresas mais tradicionais vão ter que lidar com esse desafio como atuar num mercado altamente competitivo, e sem a segurança dos tradicionais mercados (UNISINOS, 2017).

## Produtos

Como dito anteriormente, o Nubank é o banco de um único produto: cartão de crédito. O cartão utiliza a bandeira Mastercard e o crédito inicial começa com um valor relativo à análise feita inicialmente com o cliente. Com o passar do tempo, uso e pagamentos efetuados no momento certo, o limite poderá aumentar. Porém, o cliente terá total controle sob o mesmo, podendo alterá-lo a qualquer momento, através do aplicativo.

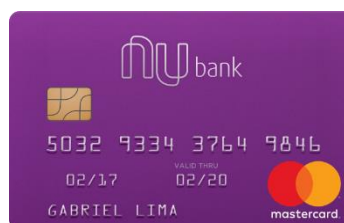


Figura 5 - Cartão do Nubank



Assim como todo cartão de crédito, também é possível efetuar pagamento de contas e participar do programa de pontos da bandeira oferecida. Além disso, atualmente o Nubank também tornou possível a realização de saques em determinados caixas eletrônicos, fazendo com que o valor sacado seja cobrado na fatura do cartão.

### O aplicativo

Como dito anteriormente, o principal objetivo do aplicativo é acabar com a complexidade. Por isso, todas as suas funcionalidades aliam design à tecnologia para alcançar um resultado mais transparente e intuitivo para o usuário. Nessa seção iremos apresentar as telas mais utilizados do aplicativo Nubank, para melhor visualização e julgamento de suas funcionalidades.



**Figura 6 - Tela principal**

### Como fazer parte

Para obter um cartão Nubank é preciso se candidatar à uma vaga e ser submetido à uma análise financeira. Existe também a opção de enviar um convite a um amigo, para agilizar seu processo de análise, devido à recomendação. Tudo o que é necessário para a análise é o nome completo, CPF e um *e-mail* para comunicação.

O objetivo desta análise é evitar fraude e inadimplência. A partir do CPF do cliente são coletados dados de várias fontes disponíveis no mercado – são milhares de variáveis relacionadas ao seu histórico de consumo, crédito e pagamentos. Caso haja uma indicação

de um atual cliente Nubank, o perfil analisado receberá prioridade. A partir dessas informações, cada cliente recebe um perfil e este é classificado em um dos três grupos (NUBANK, 2017):

- Perfis que se encaixam nesse grupo recebem o convite em até uma semana.
- Perfis que podem receber um convite nos próximos 90 dias, dependendo do resultado de testes.
- Perfis que não receberão convite, mas podem pedir uma nova análise após 6 meses.

### 3.2.2. Missão, Visão e Valores

A missão de uma empresa é a expressão da razão de existência da organização. Possui vocação para a eternidade. A missão do Nubank é: Redefinir o padrão de serviços financeiros no Brasil e no mundo.

A visão é o estado desejado para a organização no longo prazo. Serve para estabelecer a direção e o foco da empresa, animar, inspirar e dar significado ao trabalho das pessoas. A visão do Nubank é: Impulsionar a simplificação de todas as tarefas cotidianas, abolindo o uso de papéis e se aliando à tecnologia<sup>4</sup>.

Os valores são caracterizados por serem crenças básicas para tomada de decisão da empresa. Devem ser consistentes com a história e cultura da mesma e não mudam para reagir a efeitos externos. Portanto, alguns valores do Nubank que puderam ser observados são: Simplicidade, Transparência, Sustentabilidade e Imediatismo.

### 3.2.3. Análise SWOT

Uma das ferramentas escolhidas para análise do negócio foi a matriz SWOT, que faz referência às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a mesma tem de enfrentar. Esta análise auxilia na avaliação do ambiente e no posicionamento da organização de forma a explorar melhor suas capacidades, levando em conta características internas e externas.

Neste capítulo apresentamos os pontos observados para cada setor de avaliação da matriz SWOT. Primeiramente o resultado da análise interna, as forças e fraquezas, e em seguida o da análise externa com relação ao ambiente do negócio em questão.

---

<sup>4</sup> A informação sobre a visão da empresa não foi encontrada em pesquisas. Portanto, o grupo, a partir das informações obtidas, a redigiu.

## **Forças**

### **1. Desburocratização.**

O Nubank tem como principal objetivo acabar com a complexidade de transações bancárias. Para isso, seu foco é um aplicativo totalmente transparente para o usuário, dando fim à espera de dias para alteração de limite ou verificação de compra em fatura do cartão, por exemplo.

### **2. Atendimento diferenciado e online.**

Devido à enorme preocupação com o bem-estar do cliente, o Nubank oferece canais de comunicação totalmente acessíveis. Seja através do aplicativo (apenas para os que já são clientes), telefone ou *e-mail*, os atendentes são sempre solícitos e disponíveis para sanar eventuais dúvidas.

### **3. Maior velocidade e facilidade de atendimento.**

O chat através do aplicativo torna o atendimento mais acessível do que o uso de um telefone. Isso se deve ao fato de que a população tem usado muito mais os recursos textuais do que os de telefonia para comunicação. Além disso, o cliente usa o aplicativo para interações, portanto é mais fácil receber atendimento pela mesma plataforma.

A questão da velocidade fica por conta da política da própria empresa em atender os clientes no menor tempo estimado. Isso foi constatado por nosso grupo ao contatar o Nubank pelo chat (obtendo a resposta em menos de 10 minutos) e pelo *e-mail* para sanar dúvidas (com resposta em menos 12 horas).

### **4. Sem tarifas tradicionais**

Diferentemente dos bancos tradicionais, o Nubank oferece um serviço completamente sem anuidade. Além da anuidade, os serviços de saque, avaliação emergencial de crédito e de emissão de 2ª via do cartão são gratuitos. Segundo a própria empresa eles isso é uma forma de repassar ao cliente o benefício de cortar gastos com a burocracia. Como dito em sua página oficial "Burocracia custa dinheiro. Então somos eficientes, para você não ter que pagar tarifas."

## 5. Consciência ambiental.

Segundo o *twitter* oficial do Nubank mais de um milhão de árvores foram salvas, devido à economia de papel e outros recursos<sup>5</sup>.

### **Fraquezas**

São as características internas da empresa que a enfraquecem perante às demais do mercado.

#### 1. Dificuldade de interação dos idosos

O fato de o Nubank possuir o aplicativo para visualização de dados e interação com o banco faz com que idosos, que possuem dificuldade com tecnologia, desenvolvam aversão ao banco.

#### 2. Falta de contato humano

Os bancos tradicionais possuem agências físicas, com pessoas para atender os clientes. O Nubank não disponibiliza essa opção. Só é possível estabelecer contato pelo telefone ou internet. Isso afasta as pessoas que possuem preferência para atendimento humano.

#### 3. Pouco tempo de mercado

Por ser uma empresa nova no mercado, o Nubank pode não parecer consolidado o suficiente para transmitir confiança aos clientes.

#### 4. Programa de pontos fraco

Atualmente o Nubank só possui o programa de pontos oferecido pela bandeira Mastercard, apesar de estar testando o seu próprio. Os demais bancos possuem, além desse, o seu próprio programa de pontos, aumentando os benefícios para o cliente.

#### 5. Inviabilidade de pagamento da fatura via débito automático

A maior parte dos cartões de crédito possui a facilidade de pagamento de fatura via débito automático em suas contas correntes. O Nubank, por ser uma empresa sem tarifas e nova no mercado, possui dificuldade de interação com os bancos tradicionais. Por isso, não é possível cadastrar a conta do Nubank para débito automático.

### **Oportunidades**

São os fatores externos à empresa que trazem vantagens competitivas para a mesma.

---

<sup>5</sup> Estimativa gerada pela própria empresa, divulgada em <https://twitter.com/nubankbrasil/status/871819250952019968>

1. Grande mercado consumidor

O Nubank, por ser totalmente digital e sem tarifas, atrai a atenção da geração mais jovem atual (geração Y), que está completamente imersa em serviços online. Isso garante uma grande quantidade de possíveis clientes.

2. Diminuição do custo através do atendimento totalmente digital

O fato de não possuir agências físicas e abolir o uso de papel garante ao Nubank uma grande diminuição de custos, dando vantagem perante aos bancos tradicionais.

3. Clientes majoritariamente jovens

O fato de a maior parte dos seus clientes pertencerem à geração Y, dá uma esperança de permanência a longo prazo dos mesmos. Isso se dá devido ao fato de que as pessoas tendem a permanecer no mesmo serviço bancário por muitos anos.

### **Ameaças**

São os fatores externos à empresa que trazem desvantagens competitivas para a mesma.

1. Concorrentes já conquistaram a confiança da maioria

Os bancos tradicionais estão consolidados no mercado por muito tempo, conquistando a confiança dos clientes. O que adiciona um obstáculo a mais para uma empresa nova no mercado.

2. Lobby dos bancos

Os grandes bancos exercem influência em órgãos reguladores, e até na constituição dos estados e federação. O Digio (produto lançado pelo Bradesco junto com Banco do Brasil) é um exemplo dessa articulação dos bancos mais tradicionais para tentar concorrer com os novos estilos de banco, como o Nubank. Outro fator importante é que o Nubank não possui nenhum banco que seja aliado disposto a permitir uma forma automática de pagamento, fazendo com que o cliente tenha que gerar e pagar o boleto referente à fatura do cartão. Essa tem sido uma ameaça, visto que os concorrentes se unem para fazer lobby na constituição, através de financiamentos para campanhas de políticos, fornecendo cargos de poder à aliados. Como exemplo temos o ex-ministro da

Economia Joaquim Levy que era executivo do Bradesco; o presidente do Banco Central, Ilan Goldfajn, que regulamenta o setor das fintechs, é também o principal economista do Itaú, banco concorrente no setor de finanças (OLIVEIRA, 2017).

### 3. Taxa de inadimplência alta no país

Um estudo do Serasa estima em 60 milhões o número de inadimplentes no País, totalizando dívidas em atraso no montante de 256 bilhões de reais. Com o desemprego aumentando a tendência é que esse número aumente, juntamente com aumento de juros e inadimplência crescem também os riscos para o setor de crédito em que o Nubank atua. Apesar dos juros também serem um atrativo, dependendo do risco a operação não compensa. Como essa taxa sempre apareceu alta no país esta é uma ameaça para as empresas do setor (EXPERIAN, 2017).

### 4. Dificuldade de interação com os bancos já consolidados

Como o Nubank atua em cima de serviços já consolidados e não é um serviço independente, acaba dependendo de outros bancos para pagamento de boletos da fatura. Não usufrui da estrutura de outros bancos, não possui o serviço de débito, e não utiliza a estrutura de nenhum outro banco para saques e depósitos. Como os bancos mais tradicionais já estão presentes nesse setor das *fintechs*, acabam criando barreiras para prejudicar clientes dos concorrentes. Por exemplo: não existe uma forma de débito automático autorizado para o cartão de crédito do Nubank.

## **Matriz SWOT**

Nesta seção iremos apresentar a matriz de posicionamento aconselhável para o Nubank. Ao cruzarmos os pontos levantados anteriormente, analisamos as possíveis estratégias que poderiam ser utilizadas pela empresa.

### **Força x Oportunidade**

Analisando a força de "Maior velocidade e facilidade de atendimento" em relação à oportunidade "Grande mercado consumidor" pode-se utilizar uma estratégia de aumentar o investimento em tecnologia para atender a este mercado com maior velocidade e rapidez.

Da análise da força "Sem tarifas tradicionais: anuidade, saque, avaliação emergencial de crédito, 2o via de cartão" em relação à oportunidade "Clientes majoritariamente jovens, prospectando permanência" a empresa consegue se diferenciar no mercado atraindo principalmente o público jovem. Este normalmente ainda não tem ligação forte com bancos tradicionais, focar em marketing diferenciado para esse público pode aumentar o número de clientes que permaneceram ligados à empresa ao longo de sua vida.

### **Fraqueza x Oportunidade**

Do "Programa de pontos fraco" em relação aos "Clientes majoritariamente jovens, prospectando permanência" vemos que empresa pode aproveitar para criar seu programa de pontos baseado no seu público majoritário, os jovens. Esta estratégia pode atrair novos clientes deste tipo de público.

### **Força x Ameaça**

Observamos que com a "Desburocratização" existe uma maior facilidade no acesso aos serviços do Nubank isto pode aumentar o número de clientes inadimplentes devido a "Taxa de inadimplência alta no país". Para a empresa se defender desta ameaça ela poderia aumentar a rigorosidade de sua avaliação de novos clientes.

### **Fraqueza x Ameaça**

O Nubank possui pouco tempo de mercado, aliando este fato a seus concorrentes que já conquistaram a confiança da maioria, é necessário a formulação de uma estratégia para enfrentar a concorrência. Com um produto diferenciado e um atendimento excelente ao cliente a empresa se torna capaz de atrair a atenção dos clientes na briga com seus concorrentes.

A inviabilidade de pagamento da fatura via débito automático é uma fraqueza que aliada aos concorrentes que já conquistaram a confiança da maioria dos clientes. Isto leva os clientes que estão acostumados a este benefício não quererem aderir ao Nubank, tendo esta facilidade em seu próprio banco. O Nubank poderia criar parceiros consolidados no mercado para possibilitar o débito automático.

Das estratégias analisadas podemos montar a tabela abaixo com as estratégias

principais que podem ser tomadas para formulação de um posicionamento segundo o SWOT.

**Tabela 1 - Matriz de posicionamento SWOT do Nubank.**

|           | Ameaças  | Oportunidades   |
|-----------|--|---|
| Forças    | Criar um programa de pontos próprio com base em seu público jovem para atrair novos clientes | Aumentar o marketing na política de tarifas zero e diferenciar seu marketing para o público jovem |
| Fraquezas | Enfrentar a alta concorrência com seu produto diferenciado                                   | Criar seu programa de pontos com base em seu público jovem para atrair novos clientes             |

#### 3.2.4. As Cinco Forças de Porter

A análise das 5 forças de Porter veio para constatar que a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte. Pelo contrário, Porter afirma que o grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial de lucro final na indústria.

Todas as forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência, sendo que as mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Ou seja, mesmo que uma força não seja uma ameaça iminente, uma outra poderá vir a ser. Outro ponto importante de ser ressaltado é que forças diferentes assumem a predominância, dependendo da indústria em que se encontram (PORTER, 2004).

Neste capítulo iremos analisar o Nubank diante das 5 forças de Porter: rivalidade, novos entrantes, fornecedores, substitutos e compradores.

#### **Rivalidade entre os concorrentes**

Os bancos tradicionais, como Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e CEF detêm 72,4% dos ativos de todo o sistema bancário, tornando difícil para os novos bancos competir



com a consolidação e confiança. Além disso, somente em abril de 2016 foi regulamentada a atividade de bancos digitais pelo Conselho Monetário Nacional.

### **Força dos substitutos**

O rápido crescimento da tecnologia afeta diversas áreas, inclusive a monetária. Hoje em dia já existem moedas que só existem virtualmente, pagamentos feitos online e por NFC1. Samsung Pay, Apple Pay, pagamentos por pulseira ou relógio, Bitcoin e Paypal são alguns dos exemplos de mudança na forma de pagamento. O motivo pelo qual esses novos métodos são uma preocupação para empresas como o Nubank é que o crédito, apesar de aceito internacionalmente, incidem taxas muito altas e impostos, como IOF e juros. Entretanto, a taxa de substituição é muito alta no ramo financeiro, devido à tecnologia envolvida.

### **Força dos fornecedores**

O fato de o cartão ser diretamente dependente da bandeira emissora, que necessita da aceitação das validadoras, cria uma relação de dependência alta para com seus fornecedores. Além disso, o Nubank não possui seu próprio programa de pontos faz com que o mesmo seja completamente dependente do programa de sua bandeira. Isso se dá pelo fato de que os benefícios gerados pelos pontos são um enorme atrativo para clientes da área.

### **Força dos compradores**

O perfil dos compradores do Nubank são, em geral, jovens, como destacado na seção 2. Dentre esses, destacam-se os que ainda não possuem um banco e estão sem impedimentos de começar um novo contrato, assim como os de alta renda, que procuram um serviço atraente e seguro.

### **Força dos novos entrantes**

A taxa de novos entrantes é alta devido ao baixo custo de produção, comparado aos bancos tradicionais, já que o único produto seria o cartão e o aplicativo como meio de acompanhamento e comunicação. Atualmente é possível citar pelo menos 5 novos entrantes da área, mesmo para a empresa nova, como o Nubank. Temos entre eles:

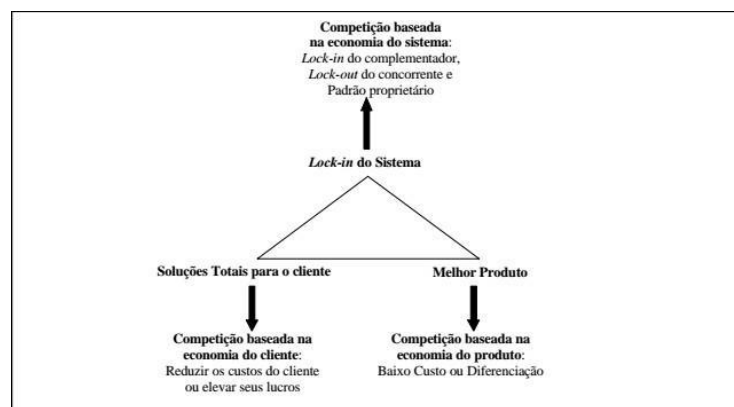
Digio(Elopar), Neon, Intermedium, ContaSuper(Santander), Next(Bradesco). Fora o poder econômico das empresas citadas, o poder político e os grandes investimentos no setor geram uma grande preocupação com relação aos novos entrantes.

### Posicionamento

A fim de se posicionar com relação aos substitutos e novos entrantes o Nubank se propõe a investir na melhor experiência com o produto e na redução dos custos. Dessa forma também se preocupa em manter seus compradores, juntamente com a preocupação de prover um atendimento humanizado e disponível e um detalhamento transparente de suas transações. O grande laço com os fornecedores pode ser afrouxado se um próprio programa de pontos for lançado (o que já está em fase de testes). Dessa forma, o cliente se sentirá atraído pelos benefícios do banco, mesmo que um dia haja uma troca da bandeira.

#### 3.2.5. O Modelo Delta

Neste capítulo iremos apresentar a análise do Nubank através do modelo Delta. Este visa complementar as estratégias genéricas de Porter, discutidas na seção 4, levando em conta a globalização e suas conseqüentes mudanças rápidas. Para tal, o modelo Delta introduz o conceito de amarração contínua entre negócios, compradores e complementadores, gerando estratégias de *lock-in* de compradores e *lock-out* de concorrentes [3]. Essa conexão entre os pontos citados se dá através de um triângulo, como ilustrado na figura abaixo (JUNIOR, 2010).



Fonte: HAX e WILDE II, 2001: 10.

**Figura 7 - Modelo Delta**

### **Produto**

O foco principal do Nubank é a diferenciação do produto, através do atendimento online e humanizado, deixando de lado as agências bancárias físicas, o uso de papel e o aplicativo com informações instantâneas e transparentes. O baixo custo também é um grande atrativo, pois proporciona ao cliente a possibilidade de não ter anuidade e demais taxas cobradas pelos demais bancos. Para a própria empresa, o fato de não usar papel e não possuir agências físicas reduzem o custo de produção e viabilizam a diminuição do custo final ao cliente. Vale ressaltar que todas essas características citadas são exclusivas do Nubank, com relação aos bancos tradicionais já consolidados.

### **Cliente**

O cliente, de fato, é um dos fatores mais importantes para o modelo. Isso se deve ao fato de que todo o modelo de negócio da empresa é voltado para a melhor experiência do usuário aliada à inovação tecnológica. Por exemplo, o Nubank usa o aplicativo como principal meio de propagação de notícias e comunicação com o usuário. Entretanto, apesar da falta de contato humano, o chat é desenvolvido para parecer uma conversa casual, com atendentes sempre disponíveis e solícitos. Assim como o aplicativo serve para contabilizar dados instantaneamente e de forma bastante clara, a fim de evitar eventuais dúvidas e burocracia, presentes no sistema tradicional bancário.

### **Infraestrutura**

Por ser uma empresa voltada para a tecnologia, o Nubank tem um alto investimento em infraestrutura e design. Ele se aproveita da alta utilização dos smartphones para o lançamento de seu negócio completamente integrado a TI.

### **Posicionamento**

O caráter de negócio do Nubank é voltado para novas tecnologias que facilitam a vida dos usuários através da infraestrutura oferecida por seu aplicativo. Esta infraestrutura, unida ao seu pioneirismo no país, conquista um público acostumado a usabilidade e controle oferecidas pelo aplicativo. Este público irá ter uma certa resistência a novos competidores no mercado.

Além do que foi dito acima, o Nubank investe consideravelmente em inovação

tecnológica para se manter sempre à frente de seus competidores. Douglas Leone investidor da Sequoia Capital, em entrevista ao Estadão, diz: "[...], o mais importante é que ele não criou uma empresa de cartões de crédito, mas uma empresa de tecnologia. [...]" (AGUILHAR, 2017). Em uma matéria escrita por Ingrid Lunden para o site da techcrunch foi dito que utiliza cerca de 2000 a 3000 variáveis para avaliação de seus clientes enquanto outros bancos utilizam cerca de 10 (LUNDEN, 2017). Isto mostra o poder da infraestrutura e processamento de dados da sua equipe de desenvolvedores.

A partir das análises de cada ponto descritas anteriormente, é evidente que o Nubank leva em consideração todos os pontos citados. Entretanto, durante os estudos sobre a empresa também fica claro que o produto é o carro chefe da marca Nubank. É através do mesmo que a empresa se destaca dos demais concorrentes e concentra a maior parte de seus investimentos. Esse é o motivo pelo qual o posicionamento do Nubank leva em conta os três vértices do triângulo, porém com maior foco no produto.

### 3.2.6. Alinhamento estratégico de TI

Devido ao fato de que o Nubank é uma *fintech*, é natural que seu modelo operacional estratégico esteja a um certo grau alinhado à TI. Porém, o Nubank vai além deste cenário. Seus modelos operacional e estratégico seriam inviáveis sem o uso extenso da tecnologia da informação, as vantagens oferecidas pelo seu produto tão diferenciado estão fortemente ligadas ao seu foco em TI. O aplicativo e seu acompanhamento em tempo real de gastos, a redução de preço devido à ausência de agências, *call centers* e papel na operação diária são exemplos destas vantagens. Mais especificamente a empresa utiliza ferramentas modernas e projetos *open source* para criar sua própria tecnologia de uso interno, colhe dados para guiar decisões e formar modelos.

A empresa ainda é relativamente nova, criada em 2013, e sua missão, de acordo com o informado pelo seu site, é revolucionar os serviços financeiros e reduzir a complexidade enfrentada pelo usuário. Portanto a longo prazo a tendência é que a instituição se encontre ainda mais alinhada à TI, visto que seus concorrentes provavelmente irão procurar lançar novos produtos que diminua a margem de vantagens entre o cartão do Nubank e os serviços de classe semelhante oferecidos por eles.

### 3.2.7. Matriz GE McKinsey

A fim de pesquisar novas formas de análise estratégicas, foi encontrada a Matriz GE McKinsey. Se trata de um framework que avalia o portfólio do negócio, provê implicações estratégicas e ajuda a priorizar o investimento necessário em cada unidade. Utilizando a atração da indústria, medido pelo quanto é fácil disputar e lucrar nesta área através de diversos itens como: lucratividade na indústria (utilizando o conceito das cinco forças de Porter), crescimento a longo prazo, tamanho da indústria, estrutura, mudanças na demanda e outros.

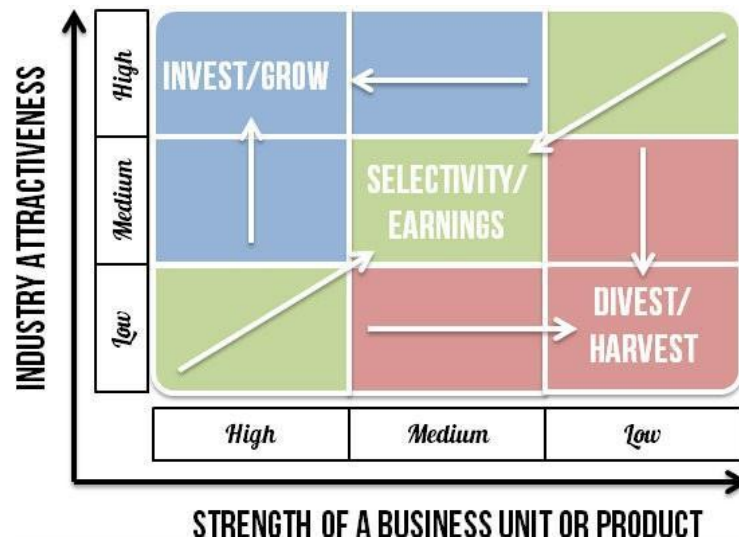


Figura 8 - Matriz GE McKinsey.

Ao longo do eixo X, a matriz mede o quão forte, em termos de competição, uma unidade de negócio é contra seus rivais. Tentamos determinar se uma unidade tem vantagem competitiva sustentável, ao menos temporária, ou não. Se sim, por quanto será sustentada? Temos diversas formas de medir vantagem competitiva, como: total do mercado de ações, crescimento de ações comparado a rivais, lucratividade da empresa, fidelidade do cliente, nível de diferenciação de produto, flexibilidade de produção (JUREVICIUS, 2017).

O primeiro passo é determinar a atratividade de cada unidade de negócio. Para fazermos isto, precisamos de uma lista de fatores mais comuns ao negócio em que a empresa está inserida. Para cada fator, assinalaremos pesos, indicando o quão importante é o fator para a indústria, variando de 0.01 a 1.0 e, a soma de todos os pesos dos fatores, deve ser igual a 1. Com a lista de fatores montada e os pesos assinalados, devemos dar

uma nota aos fatores com valores variando de 1 a 5 ou de 1 a 10, onde 1 indica menor atratividade e 5 ou 10, alta atratividade. Calculados estes valores, atribuímos a pontuação, que é o peso multiplicado pela nota e, com isto, podemos ter a pontuação total que é a soma de todas as pontuações de um fator para cada unidade de negócio.

O mesmo processo é feito para determinar a força competitiva de cada unidade de negócios. Com ambos calculados, podemos montar a tabela e definir as ações a serem tomadas. Devido a forma de se atribuir os valores aos fatores de atratividade da indústria e de força do negócio ou produto, não foi possível aplicá-lo ao Nubank com as informações obtidas através dos contatos que tivemos, pois dados como lucratividade da empresa, crescimento relativo e outros pontos importantes não nos foram passados. Entretanto, percebemos que seria um bom modelo a ser seguido, pois analisa todos os produtos ou negócios, diferentemente dos descritos anteriormente, determinando um rumo a ser tomado, definindo onde devemos investir, sermos cautelosos ou desinvestir.

#### 3.2.8. Conclusão

Após a análise dos modelos de gestão estudados nesse artigo, concluímos que, de fato, as medidas sugeridas trariam benefícios para a empresa. No caso do Nubank, verificamos em muitas partes que seria bom obter um próprio programa de pontos. Seja para não ser tão dependente da bandeira, quanto para atrair mais clientes diante dos benefícios. No caso, verificamos através do site deles que este projeto já está em andamento e se encontra em fase de testes. Infelizmente o grupo não conseguiu um representante do Nubank para colocar em prática nossas propostas e modelagens.

### 3.3. RESPONDE AÍ<sup>6</sup>

#### 3.3.1. Introdução

O “Responde Aí” é uma *startup* que atua na área educacional. Uma plataforma de estudos focado em matérias de cursos da engenharia (ciclo básico) e exatas em geral. Tem o objetivo de fazer seus assinantes estudarem melhor e mais rápido, com conteúdo bem explicados, objetivos e com uma linguagem simples.

O Responde Aí é uma plataforma colaborativa de reforço acadêmico que busca resolver o problema de universitários que querem ser aprovados em seus exames.

O Aluno paga um plano mensal ou semestral para acessar seus conteúdos como exercícios resolvidos passo a passo e resumos feitos por experts, bons alunos de graduação, que são remunerados e reconhecidos por ajudar.

Atualmente oferecem 4 matérias personalizadas para a UFRJ: Cálculo (I,II,III,IV), Física (I,II,III,IV), Álgebra Linear e Probabilidade e Estatística. E outras matérias, inclusive as mesmas matérias em que eles possuem foco na UFRJ, mas explicadas de forma generalista para alunos de diversas universidades e cursos.

#### 3.3.2. Direcionamento Estratégico

O direcionamento estratégico é um conceito que nos auxilia na definição de objetivos e estratégias que devem ser seguidos pela empresa, sendo assim uma parte crucial do empreendedorismo. Para iniciar o planejamento estratégico primeiramente é necessário definir seus referenciais estratégicos, sendo eles a definição de negócio, da visão, da missão e dos valores da organização. Feito isso é necessário observar os ambientes interno e externo da empresa, para que se possa detectar as mudanças no mercado e as oportunidades que poderão ser aproveitadas pela empresa.

---

<sup>6</sup> Capítulo produzido pelos alunos Danielle de Figueiredo, Leidiana dos Santos, Thainá da Silva e Vinícius Pires.

### 3.3.3. Definição dos Referenciais Estratégicos

Os referenciais estratégicos são ferramentas essenciais para o sucesso de uma organização e devem ser pensados no início do empreendimento. Eles são tomados como direcionadores estratégicos que auxiliam nas tomadas de decisões.

#### **Negócio**

É primordial que se defina qual é o negócio no qual sua empresa deverá atuar. A definição do negócio deve estar focada em entender quais as necessidades dos clientes e quais são os benefícios que podemos oferecer para que eles se sintam satisfeitos. De acordo com o livro *Gestão Estratégica* (2015) a definição de negócio tem de estar orientada para os benefícios que vamos gerar para os clientes.

Levando em consideração o Responde Aí, define, em um primeiro momento, o negócio da empresa como apenas uma plataforma de apoio aos alunos universitários. Contudo, ao pensarmos “Por que os clientes pagam por um conteúdo podendo encontrar algo similar, através de pesquisas no Google ou em livros que podem ser pegos na biblioteca da universidade, sendo maioria das vezes de forma gratuita?”, a grande verdade é que negócio do Responde aí não é vender conteúdo, e sim a economia de tempo de seus clientes. A empresa busca de forma rápida e efetiva fazer com que seus clientes utilizem seu tempo hábil de estudo de forma inteligente através de seus conteúdos de forma bem estruturada e com uma linguagem bem compreensível.

#### **Missão**

A missão representa a razão da existência da organização. A missão deve responder à pergunta “Por que e para que existimos?”. É a definição da missão da empresa que distingue uma organização de outra que atua no mesmo ramo, além de ser um fator norteador a partir do qual é possível estabelecer as diretrizes da empresa.

O Responde Aí existe com o intuito de revolucionar a educação no país a tornando uma experiência incrível para os estudantes do Brasil e do mundo. A empresa possui a filosofia de que apenas com uma educação forte e de qualidade é possível causar impactos positivos no futuro. Devido a isso a empresa visa ajudar milhares de alunos universitários a



realizarem seus sonhos e objetivos com comprometimento em apresentar um excelente conteúdo para ajudar o máximo de alunos possível através de um aprendizado didático.

### **Visão**

A visão pode ser definida como a forma que a organização deseja ver reconhecida no futuro, é uma imagem projetada a longo prazo. Representa o sonho de uma realidade futura que deve ser viável, podendo não ser necessariamente fácil.

A visão deve ser algo que todos os membros da empresa estejam empenhados em torná-la possível.

O Responde Aí tem o desejo de se tornar a principal forma de estudo dos universitários brasileiros nos próximos cinco anos. Como mencionado, nem sempre a visão é algo simples e, nesse caso, é possível observar que a visão da organização de fato não é trivial, tendo em vista que o responde aí no momento alcança apenas cursos de exatas em universidades que utilizam o sistema de provas unificadas. Porém, a empresa já vem trabalhando em formas de conquistar o público de universidades que não utilizam o método unificado. O Responde Aí além de estar presente em universidades do Rio de Janeiro, não só na UFRJ onde foi criado, tem alcançado universidades federais de outros estados, como São Paulo, Minas Gerais, Tocantins, entre outras.

### **Valores**

São crenças definidas e que possuem valor apenas para a organização e seus funcionários, como a visão devem ser compartilhados e seguidos por todos na organização. São eles quem devem nortear os princípios éticos das atividades da corporação. Os valores são imutáveis e não devem ser mudados por qualquer fator externo.

Como a empresa Responde Aí é composta por membros relativamente muito novos, seus valores podem ser considerados curiosos e até mesmo incomuns, porém para seus membros possuem um grande significado e fazem realmente parte da vivência da empresa, são esses valores:

- **Corajosos do Bem** - Significa fazer algo que ninguém queira fazer, ou seja, ter a coragem de fazer algo diferente e que gere um impacto positivo.
- **Vencedores Incansáveis** - Todos devem querer atingir a meta, com o mesmo empenho e entusiasmo, dando o máximo de si (isso inclui sacrificar finais de semanas e feriados).

- **Embaixadores da Verdade** - Cada funcionário deve procurar os fundamentos e transmitir ao outro sem rodeios, isto é, ir direto ao ponto. A franqueza faz com que se ganhe tempo.
- **Donos Paranoicos** - Todos devem agir com postura de chefe, sempre solucionando os problemas encontrados e tentando evitar erros futuros.
- **Família Otimista** - Saber se colocar no lugar do outro e enxergar todos os problemas e obstáculos de uma forma leve, isto é, algo que não seja tão grave e que juntos poderão resolver.

#### 3.3.4. Dimensionamento de Mercado

Após a análise dos conceitos básicos do empreendimento escolhido, pode se realizar o dimensionamento no qual o negócio está inserido. Para isso, primeiramente, faz se a análise do setor em que a empresa se encontra. Setor pode ser definido como um conjunto de atividades; esfera ou ramo de atividade.

O Responde Aí atua no setor de educação. O setor educacional engloba os processos de ensinar e aprender. É um fenômeno observado em qualquer sociedade e nos grupos constitutivos destas, responsável pela sua manutenção, perpetuação, transformação e evolução da sociedade a partir da instrução ou condução de conhecimentos.

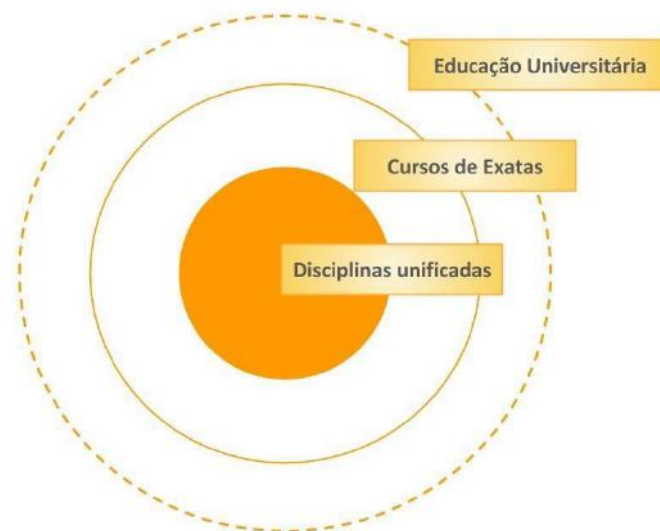
Mas afinal, o que é o dimensionamento de mercado? O dimensionamento de mercado é comumente utilizado por Startups, por serem negócios que estão em constante desenvolvimento e inseridos em um ambiente volátil. Esta ferramenta serve para que os empresários saibam exatamente qual mercado potencial que seu empreendimento pode conquistar, além de auxiliar com clareza a visão que se tem do negócio, e consequentemente melhorar a percepção que os investidores possuem sobre seu empreendimento.

O dimensionamento utiliza três principais parâmetros: TAM (*Total Available Market*), SAM (*Serviceable Available Market*) e SOM (*Serviceable Obtainable Market*).

“**TAM** – representa o mercado total disponível no ramo de atuação em que seu produto se encaixa (atua); **SAM** – É o mercado alvo para seu produto, um subconjunto de TAM; **SOM** – É uma fatia do SAM que você planeja atingir e que é factível de ser atingido. Poderíamos dizer que seria o SAM considerando a atuação de fatores externos (competição) e internos (capacidade de entrega, atendimento) à sua operação.” (VOLKMER,2017)

Para o empreendimento em questão, o **TAM** seria a **educação universitária**, no caso, o mercado total. O **SAM** que seria o target, e o que ele poderá atingir em alguns anos são os  **cursos de exatas**. O **SOM** que também pode ser a previsão realista do que a empresa poderá atingir ou já atinge, são as **disciplinas unificadas**.

A definição de **TAM**, **SAM** e **SOM**, consiste em, basicamente, achar quais fatias de mercado você irá conseguir atingir. Nunca serão do mesmo tamanho, pois para uma startup, como já dissemos, existem diversos obstáculos para o crescimento (a volatilidade do mercado, a falta de capital externo e etc.), e estas barreiras devem estar claras durante o dimensionamento de mercado.



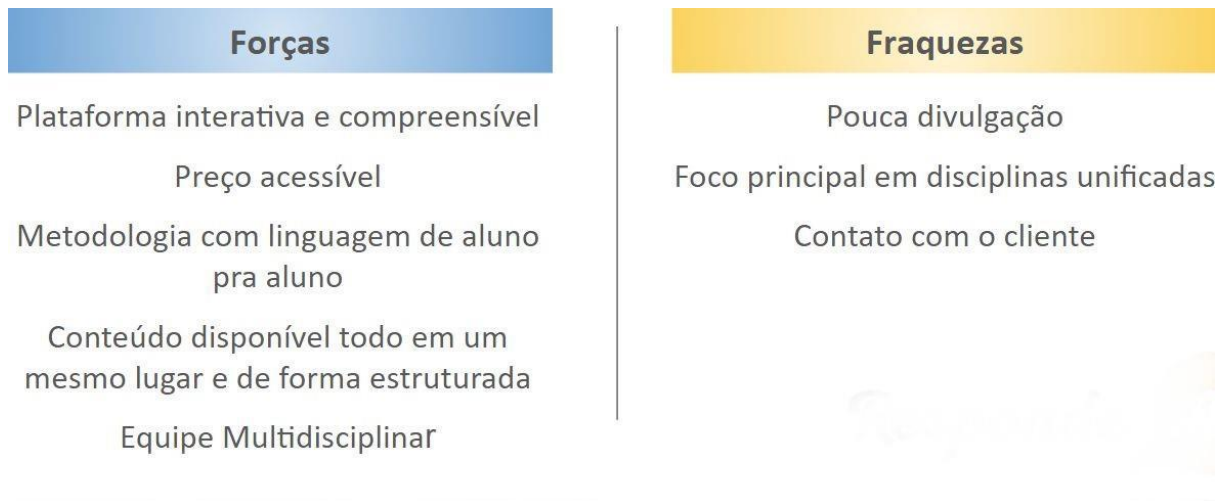
**Figura 9 - Dimensionamento de mercado**

### 3.3.5. Análise SWOT

SWOT é uma criação do Instituto de Pesquisa de Stanford (hoje, SRI International). Albert S. Humphrey tem sido considerado o principal autor da Matriz SWOT, mas a ferramenta é antes de qualquer coisa, fruto de um trabalho coletivo que envolveu diversas pessoas, ao longo de décadas (MONTANARI, 2017).

A análise SWOT, também conhecida como FOFA no Brasil, é uma ferramenta que auxilia na elaboração da estratégia, promovendo a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e o externo (oportunidades e ameaças). Sendo S de *Strength*, W de *Weakness*, O de *Opportunity* e T de *Threat*. Esta análise auxilia na avaliação do ambiente e no posicionamento da organização de forma a explorar melhor suas capacidades (SILVA,

2017).



**Figura 10 - Análise de SWOT ambiente interno**

#### Forças

- **Plataforma interativa**, já que o site do *Responde Aí* bastante simples e possui sistemas de qualificação caso o usuário julgue o conteúdo como ruim ou satisfatório.
- **Preço acessível**. No plano semestral, o usuário paga R\$20,00 mensais e no mensal R\$35,00.
- **Metodologia com linguagem informal**. Diferente dos livros de exatas em que as teorias explicadas matematicamente ficam com difícil compreensão, o *Responde Aí* além de explicar o conteúdo formalmente como um livro, apresenta um resumo desse mesmo conteúdo de forma mais próxima do aluno.
- **Conteúdo disponível no mesmo local e estruturado**. As disciplinas são dispostas de forma estruturada, e em comparação com o habitual, em que o aluno deve possuir diversos livros para suas respectivas matérias, no site basta você ir na página de outra matéria, para poder estudá-la.
- **Equipe Multidisciplinar**. Grupo composto por alunos e formados de diferentes cursos, promovendo um compartilhamento de experiências e conhecimento de diferentes áreas.

#### Fraquezas

- **Pouca divulgação**. Maioria dos alunos só têm conhecimento do *Responde Aí* através de amigos e conhecidos. Dificilmente de alguma divulgação pela internet ou nas próprias universidades
- **Foco em disciplinas unificadas**. Apesar de possuírem materiais para disciplinas que não possuem sistema unificado, seu maior sucesso está no conhecimento e na sua didática para disciplinas unificadas. Muitas vezes o cliente escolhe estudar por outro meio, quando são disciplinas genéricas.
- **Contato com o cliente**. Apesar do envio de e-mails para os clientes com intuito de se ter um feedback, o empreendimento falha quando o contato é do cliente para a empresa. Muitos relatos de erros encontrados na resolução de seus exercícios, que mesmo relatado pelos usuários, os mesmos não obtiveram resposta da empresa ou a resposta foi demasiadamente demorada.



Figura 11 - Figura 13 - Análise de SWOT ambiente externo

### Oportunidades

Algumas disciplinas mais avançadas como cálculo III e IV, não possuem numerosos materiais em português, tornado o aluno refém de poucos materiais que muitas vezes, não são muito didáticos.

- **Mundo digital.** Internet cada vez mais entranhada em diversos ramos e atividades.
- **Entrada de novos alunos na universidade.** Capacidade de se ter novos usuários sempre constante ao longo dos anos.

### Ameaças

- **Plataformas gratuitas.** Apesar do preço acessível, existem muitos materiais disponíveis gratuitamente e com qualidade. Como canais no Youtube, e outros sites similares.
- **Materiais disponíveis para downloads.** Além de outras plataformas gratuitas, também temos diversos materiais como livros para download.
- **Pirataria.** Assim como tudo disposto na internet, o Responde Aí também sofre com seus materiais vazados para outros sites.

### Matriz SWOT

Através da análise SWOT, podemos desenvolver uma matriz, com intuito de auxiliar o posicionamento da empresa, conforme a combinação de suas forças e fraquezas (Ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (Ambiente externo).

|               | Ameaças   | Oportunidades                                |
|---------------|---|--|
| Pontos Fracos | Desistir de Sistemas Não Unificados<br>(Desistir) | Investir em divulgação<br>(Melhorar)         |
| Pontos Fortes | Manter preço acessível<br>(Enfrentar)             | Investir em mais disciplinas<br>(Aproveitar) |

Figura 12 - Matriz de SWOT para o Responde Aí

### 3.3.6. As Cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Michael Porter tem como objetivo analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ao utilizar este modelo os gestores se tornam mais aptos a tomarem decisões estratégicas para a empresa pois, conseguem identificar riscos específicos de um determinado segmento. De forma mais geral, sua aplicação transparece como cada elemento de um mercado pode influenciar, de forma positiva ou negativa, no seu próprio negócio.

Deste modo, o modelo das cinco forças de Porter avalia os seguintes elementos:

#### **Rivalidade entre os concorrentes**

Nesta dimensão um mercado ou segmento singular que tenha uma alta rivalidade direta, pode não ser tão atrativo para uma empresa, pois a disputa entre preços pode acarretar no baixo lucro.

Em caso de um novo mercado, isso ocorre na disputa por posições táticas que envolvem preços, propagandas, introdução de novos produtos, melhora nos programas de distribuição, dentre outros.

Os concorrentes encontrados foram:

- **Passei Direto** - site que disponibiliza materiais de estudos, vídeo aulas, resumos e exercícios para universitários.
- **Coursera** - Plataforma online, aberta, que oferece cursos das mais renomadas universidades do mundo gratuitamente.
- **Me Salva!** - Plataforma de ensino com aulas online de reforço para Ensino Médio, Superior e cursos preparatórios.
- **Me passa aí** - Plataforma com videoaulas curtas, resumos e exercícios resolvidos para universitários.

### **Poder de Negociação dos Clientes**

Caso não haja um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, o custo para seu cliente trocar de fornecedor é pequeno. E eles ainda conseguem influenciar o mercado forçando o preço para baixo e demandando uma qualidade maior ou mais serviços. Devido a isso, os clientes conseguem ter a capacidade de acirrar a concorrência dentro de um mercado exclusivo.

Os clientes identificados foram:

- **Universitários** - A plataforma é voltada para o nível superior, na área de exatas, mais precisamente, para as redes universitárias onde o método de avaliação é unificado. Porém, já existe um material voltado para os alunos de outras faculdades.

### **Poder de Negociação dos Fornecedores**

Quando o número de fornecedores é baixo, acaba gerando uma dependência negativa para a empresa. Isto acontece porque o fornecedor ganha autoridade para negociar preços, formas de pagamento e prazos, sem deixar muitos argumentos de negociação para seus clientes.

Além disso, o poder de barganha dos fornecedores é alto quando a disponibilidade dos produtos substitutos é baixa, os custos de troca dos compradores são altos, a importância do comprador para o fornecedor é baixa, entre outros.

Os fornecedores identificados foram:

- Professores
- Monitores

Ambos trabalham juntos na criação do material. O professor dá o suporte e a confiabilidade do material apresentado e o monitor o apresenta de uma forma mais simplificada, de forma que o universitário tenha uma fácil compreensão.

### **Ameaça de Novos Entrantes**

A ameaça de entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já existentes. Quanto menores as barreiras de entrada e saída maiores são as chances de novos concorrentes entrarem e saírem desse mercado. Algumas das barreiras são a ameaça é alta quando a economia de escala é baixa, o capital necessário é baixo e a diferenciação de produtos é pequena.

Novo entrante identificado:

- **Descomplica** - Site de ajuda aos estudantes de todo o Brasil com foco em conteúdo do Ensino Médio e preparatórios.

Neste caso, analisamos o fato deles quererem expandir o mercado. Já que não encontramos nenhum outro com o mesmo potencial.

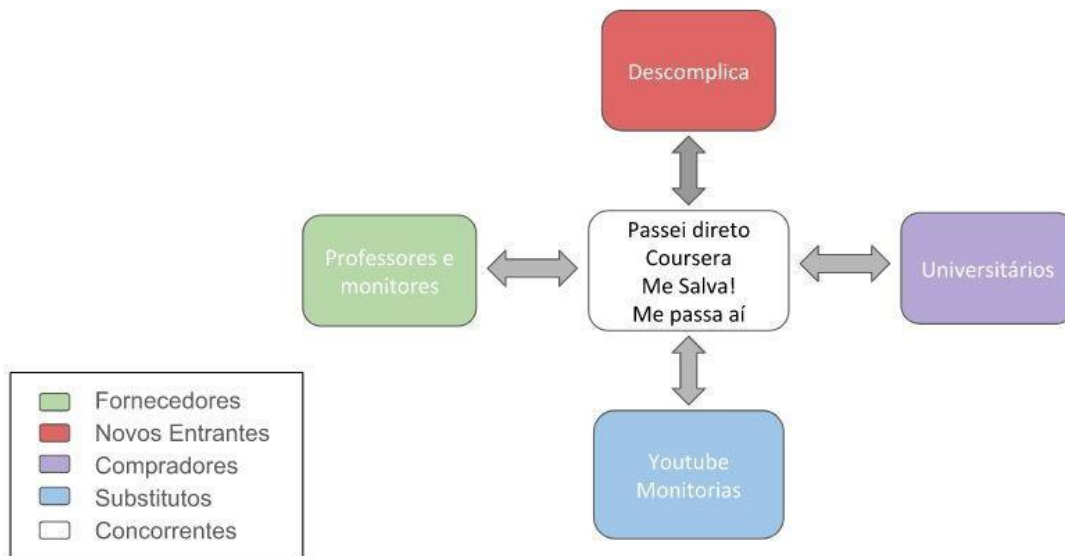
### **Ameaça de Produtos Substitutos**

Um produto substituto é aquele que pode servir para satisfazer a mesma necessidade do consumidor. Eles podem limitar um potencial de retorno de um mercado, porque estabelecem um teto nos preços. Além disso, se eles conseguem firmar um ganho na relação custo/benefício, quando comparados aos produtos atuais, eles podem representar uma grande ameaça ao mercado.

Os substitutos identificados foram:

- **Youtube** – Disponibiliza vídeo aulas gratuitas.
- **Monitores** – Possibilita aos universitários esclarecerem as dúvidas gratuitamente.





**Figura 13 - As cinco forças de Porter aplicado ao Responde Aí**

### 3.3.7. Modelo Delta

Arnoldo C. Hax e Dean L. Wilde II (2001) desenvolveram um novo modelo estratégico chamado de “Modelo Delta”. Este modelo visa ir além do modelo proposto por Porter(1989) onde para ser competitivo era preciso escolher em qual vertente a empresa competiria, melhores produtos ou menor preço. O modelo Delta introduz mais duas opções onde é possível ser competitivo, além de definir também os conceitos de amarração e de complementadores.

O complementador não é necessariamente um competidor ou um fornecedor. Na realidade, um complementador pode ser entendido como um provedor de produtos que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos” (OLIVEIRA JÚNIOR, et al. 2014, p. 7, apud HAX e WILDE, 2001).

A amarração consiste em uma criar uma fidelidade e/ou lealdade do cliente com a empresa ou produto. No conceito de amarração a relação entre clientes e complementadores é uma das principais estratégias da empresa. O vértice onde a amarração é mais fraca é no vértice dos produtos, e mais intensa nos vértices de clientes e de infraestrutura.

O modelo delta é representado por um triângulo e em cada um de seus vértices é possível observar cada uma das possíveis estratégias que podem ser adotadas pela empresa, sendo elas: foco nos produtos (qualidade ou custo), foco nos clientes (soluções

para os clientes) e foco na infraestrutura (Lock-in do Sistema).

### **Foco nos produtos**

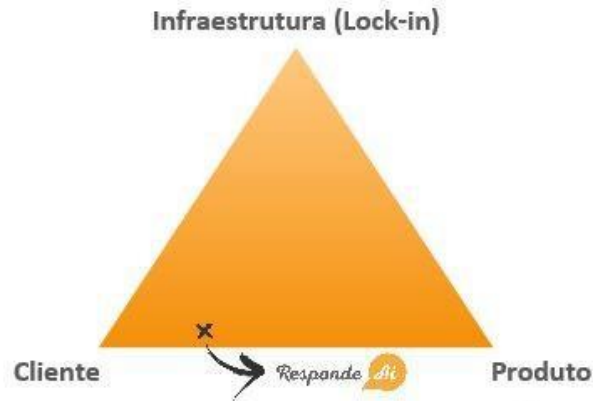
Quando se decide competir com o foco nos produtos é necessário primeiramente escolher em qual frente concorrer, menor custo ou diferenciação do produto, assim como na estratégia traçada por Michael Porter (1989). No menor custo compete-se pelo menor preço oferecido aos consumidores e na diferenciação busca-se oferecer benefícios que agreguem o máximo valor a sua oferta.

### **Foco nos clientes**

Nesta forma de competir no mercado a empresa deverá procurar soluções personalizadas e que supram a maior parte da necessidade dos clientes, criando um forte elo entre a empresa e cada um de seus consumidores, neste vértice as empresas buscam encantar seus clientes, fazer com que se sintam parceiros da empresa e não apenas meros consumidores. Isso faz com que se gere uma lealdade, criando assim uma barreira para os concorrentes.

### **Infraestrutura (Lock-in do sistema)**

Nesse vértice do triângulo o foco não é apenas em clientes ou produtos, mas sim na busca de complementadores, oferecendo benefícios mútuos e que ajudam a atrair compradores e afastar concorrentes. Aqui os concorrentes e os fornecedores não possuem apenas estes papéis, mas podem possuir uma parceria com a empresa sendo vantajosa para ambos.



**Figura 14 - Posicionamento do Responde Aí**

O Responde Aí, de acordo com a abordagem utilizada pelo modelo Delta, está situado na aresta Cliente–Produto, porém devido a alguns fatores, encontra-se localizado mais próximo ao vértice dos clientes. A empresa possui um excelente material de ensino e de fácil compreensão sendo facilmente personalizável de acordo com a instituição de ensino do cliente, o que pode levar a crer que a empresa compete apenas com foco nos produtos, porém se formos um pouco mais a fundo na história da empresa, É possível observar que a empresa alterou todo o seu produto e sua ideia inicial para suprir melhor as necessidades de seus clientes, o que é essencial no cenário atual do mercado que está constantemente em mudanças. No início a empresa era apenas uma plataforma onde era possível apenas sanar dúvidas, os compradores enviavam suas dúvidas recebiam a resposta do que foi questionado, porém com o passar do tempo, os criadores e colaboradores perceberam que os seus clientes não possuíam apenas uma dúvida, mas sim uma dúvida que levava a outra e a outra, assim criando o atual formato da empresa.

É importante ressaltar também que o Responde Aí também possui complementadores, seus fornecedores (os monitores) podem não possuir apenas este papel, como também podem ser um comprador, por exemplo, um determinado monitor de Cálculo I também pode utilizar o Responde Aí para estudar para Física III. O Youtube (produto substituto) atualmente também pode ser considerado como um complementador, recentemente a empresa criou um canal no site onde são colocadas diversas vídeo aulas gratuitas que também servem como divulgação da empresa, visando atrair cada vez mais compradores.

### 3.3.8. Alinhamento Estratégico de TI

Como startup que depende diretamente de seu departamento de TI, o Responde Aí usufrui de muitos benefícios que o alinhamento estratégico oferece. Um exemplo disso é a pesquisa de mapeamento de disciplinas em universidades com departamentos não unificados, como a Universidade Federal do Tocantins, em que o caso a ser estudado não são somente as provas a serem realizadas pelos alunos, mas os professores e o modo como eles dividem e requerem o conhecimento de suas matérias.

Nesses casos, um recurso utilizado pela empresa é o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, citado no livro *Startup Enxuta* de Eric Ries, que consiste em “transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar”. Este ciclo se encaixa perfeitamente quando há produção de conteúdo personalizado para cada professor e que considera a ordem em que o conteúdo é ministrado, para logo depois ser avaliado pelos usuários e então sofrer as modificações necessárias e voltar a fase de avaliação.

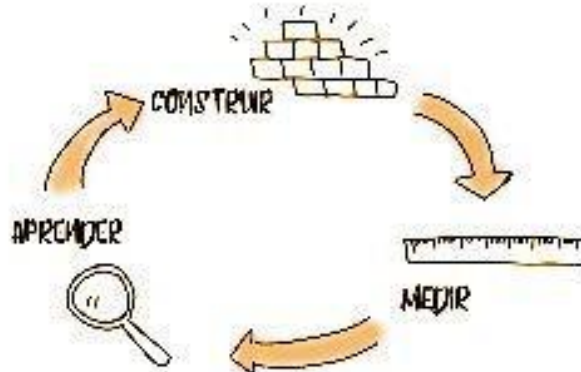


Figura 15 - Ciclo de feedback CMA

O livro ainda aponta outro componente de para uma startup que também pode ser observado na empresa que estudamos:

**1 Aprendizado avaliado** - a existência de uma startup está ligada a um aprendizado constante validado por meio de experimentos frequentes. Ou seja, todas as ideias de alguma maneira devem ser testadas, pois isso permite que a empresa desenvolva um negócio sustentável.

A interação entre planejamento estratégico da empresa e o planejamento estratégico de TI pode ser vista na estratégia de marketing adotada pela empresa para

alcançar todos os tipos de alunos. As personas são o resultado da validação de conhecimento adquirido durante estes 4 anos de existência que possibilita a personalização das promoções feitas ao longo do ano.

**2 Raquel** - quem estuda ao longo do semestre, pois sente dificuldades nas matérias e sem isso seria impossível passar;

**3 Rosebaum** - quem estuda de véspera e mesmo assim costuma ir bem nas provas, pois tem facilidade;

**4 Gaeff** - quem estuda de véspera e nunca está seguro para fazer uma prova

**5 Carina** - estuda ao longo do semestre e por isso é uma das maiores notas da turma.



Figura 16 - Personas utilizadas para classificação de clientes

### 3.3.9. Conclusão

Após as análises feitas para este trabalho, temos certeza da consolidação da empresa no mercado incerto em que atua. Fatores como a experiência adquirida ao longo dos poucos anos, a constante busca por inovação e o teste incessante de suas teorias, garantem a sua permanência e aperfeiçoamento. Além disso, a empresa atualmente já é uma grande conquista para sua equipe e tem provado que sua gestão tem sido bem-sucedida.

No entanto, alguns pontos podem ser levantados para o aprimoramento da empresa, tais como:

- **Ampliação de disciplinas:** Atualmente, a empresa tem foco nas disciplinas que abrangem com privilégio os cursos de engenharia, esquecendo-se que outros cursos de

exatas também podem ser mapeados devido a facilidade que suas matérias, mesmo que não unificadas, proporcionam.

- **Divulgação:** Tão certo como o marketing de referência é eficaz, também é mais lento. Por isso, na era digital em que vivemos seria fácil explorar outros mecanismos como o Facebook e o YouTube para criar aproximação da equipe com os usuários e para divulgação de novos materiais e campanhas.
- **Proteção do material:** Alguns materiais, como os resumos, ficam disponíveis para download, o que facilita a troca entre os alunos e a facilidade de disponibilizá-los em outras plataformas. Seria interessante que eles pensassem em produzir um aplicativo que disponibilizasse alguns conteúdos selecionados pelo aluno em modo *offline* para que fosse acessível a qualquer hora, mas mantivesse o material em segurança.

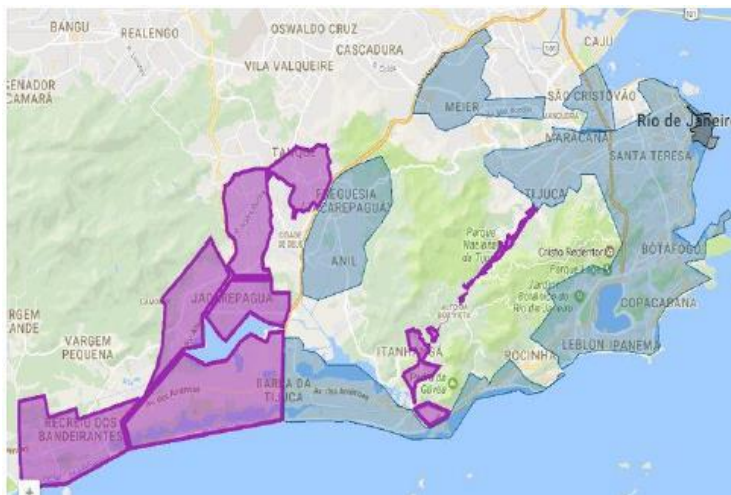
### 3.4. CABIFY<sup>7</sup>

#### 3.4.1. Introdução

A Cabify é uma empresa de origem espanhola de soluções em mobilidade urbana. Ela fornece um serviço de requisição de veículos e motoristas que devem ser solicitados através de um aplicativo para dispositivos móveis ou através do site. Os carros são dirigidos pelos seus próprios donos, que recebem a concessão para trabalhar em nome da empresa após passar por um minucioso processo seletivo, cujo objetivo é não só avaliar as capacidades relacionais dos motoristas, mas incorporar neles os valores da Cabify.

Fundada em 2011 por Juan de Antônio, atual CEO, a empresa é uma das maiores no setor de transporte em países de língua espanhola e portuguesa, operando no México, Chile, Argentina, Bolívia, Colômbia, Peru, Brasil, Panamá, Equador, Portugal e Espanha. Vale ressaltar que o estudo se baseia na atuação da empresa no mercado brasileiro mais especificamente com cases no estado do Rio de Janeiro.

Atualmente a Cabify concentra seu mercado em algumas áreas do estado do Rio de Janeiro, expandindo-se de maneira gradual. Pode-se ver o mapa de cobertura completo na Figura 17.



**Figura 17 - Área de cobertura da Cabify no Rio de Janeiro**

<sup>7</sup> Capítulo produzido pelos alunos Diego Souza, Felipe Castro, Hylson Kobayashi, Karine Cardozo e Kathleen Santana.

### 3.4.2. Visão, Missão e Valores

Missão: Não foi encontrada explicitamente a missão da organização, mas a partir do site eles relatam ter a seguinte “missão”: “Transportá-lo pela cidade da maneira mais segura e simples possível.”

Visão: Até o momento deste estudo, não foi possível encontrar uma definição exata da visão da Cabify em nossas pesquisas.

Valores: Após a sua renovação de identidade de marca, foram adotados os seguintes valores:

- Care (cuidado): Criamos um ambiente de trabalho agradável para colaboradores e motoristas, melhorando a mobilidade dos nossos utilizadores e transformando as cidades onde operamos em espaços melhores. Procuramos a empatia com o outro através de iniciativas de responsabilidade social que liguem os nossos utilizadores e motoristas.

- Be fair (Ser justo): Construimos uma comunidade, não uma plataforma. Transmitimos aos nossos utilizadores e motoristas um sentimento de orgulho e pertença. Procuramos a confiança e a lealdade como parceiros. Colocamo-nos sempre no lugar dos nossos utilizadores, perguntando “Será justo? ”. Avançamos apenas se a resposta a essa questão for “sim”.

- Aim for Excellence (Excelência): Desafiamos as convenções. Tentamos e aprendemos com os nossos erros. Damos 100% em tudo o que fazemos. Jogamos para ganhar. Existe uma adrenalina na incerteza e na procura por novos caminhos. Garantimos que todos os utilizadores e motoristas têm a melhor experiência possível.

- Have Fun (Divirta-se): Desfrutamos cada dia e encaramos os desafios com otimismo e jovialidade. Partilhamos com toda a família Cabify - colaboradores, motoristas e utilizadores - o mesmo sentimento.

### 3.4.3. Análise SWOT

A partir da experiência dos usuários da plataforma e de relatos dos parceiros que trabalham em nome da Cabify, foi traçada uma análise SWOT, que se apresenta a seguir:

- Forças:



- o Alto investimento na seleção e capacitação dos motoristas, assim como em políticas de incentivo econômico para a permanência e maior rendimento dos mesmos;
- o Consolidação de uma identidade de apoio aos parceiros/motoristas que trabalham por meio dela;
- o Seleção rigorosa da qualidade dos carros da empresa, se propondo a oferecer sempre uma experiência confortável para o cliente;

- Fraquezas:

- o Aceita pouca variedade de métodos de pagamento, se tornando um serviço que atende à uma porção menor da sociedade no ramo em que atua;
- o Oferta do serviço ainda não atende todas as regiões do Estado, o que dificulta a adesão total do usuário à empresa;

- Ameaças:

- o Crescente variedade de empresas que oferecem um serviço semelhante à um custo igual ou inferior e uma maior frota e abrangência de áreas atendidas;
- o Possibilidade de perda da permissão de atuar no Estado por conta da falta de regulamentação definitiva do serviço prestado.

- Oportunidades:

- o Alta aceitação da sociedade para o tipo de serviço prestado para a empresa, de alternativas mobilidade urbana;
- o Alta demanda de transportes particulares por terceiros devido ao contexto socioeconômico de segurança de bens físicos e materiais;

Matriz de Posicionamentos:

|           | Ameaças  | Oportunidades  |
|-----------|--|--|
| Fraquezas | Desativar parcerias que não agregam valor ao consumidor<br>Desativar               | Investir no atendimento ao consumidor<br>Melhorar        |
| Forças    | Explorar a diferenciação através da qualidade dos carros e motoristas<br>Enfrentar | Manter o apoio aos motoristas e motivá-los<br>Aproveitar |

**Figura 18 - Matriz de posicionamentos**

- **Desativar** - Em nosso tempo de teste como usuários, percebemos que a empresa busca muitas parcerias, que na maioria das vezes não são de interesse dos clientes e não agregam tanto valor.
- **Melhorar** - Na análise das mídias sociais da empresa e por experiência, notamos que a maior reclamação dos clientes é em relação ao atendimento e solução de problemas, pois o tempo de resposta é bem elevado e em alguns casos não há sequer resposta.
- **Enfrentar** - O grande diferencial deles para com a concorrência é na rigorosa vistoria dos carros e dos motoristas que estão se filiando. Podem explorar mais esse fator da segurança para os clientes.
- **Aproveitar** - A Cabify tem uma boa reputação dentre os motoristas da categoria por ser uma empresa que investe nos motoristas e se preocupa com eles dando um maior suporte durante e após as corridas. Entrevistamos informalmente diversos motoristas, tanto da empresa como da concorrência, e em todos os casos houve relatos sobre o diferencial quando a empresa demonstra preocupação não só com os passageiros. Em exemplo disso em entrevista a um usuário da Cabify, um

motorista relata que prefere a empresa por demonstrar ser mais humana para com ele (NEPOMUCENO, 2016).

#### 3.4.4. As Cinco Forças de Porter

As 5 Forças de Porter:

- Força dos concorrentes diretos

Concorrentes que desempenham as mesmas funções e serviços que os oferecidos pela empresa:

- Táxis;
- Aplicativos como o Uber, 99 e Televo;
- Motoristas particulares.

- Força dos substitutos:

Serviços que podem suprir as mesmas necessidades que o cliente tem com a empresa

- Transporte Público;
- Aluguel de Carros;
- Carros particulares.

- Força dos fornecedores:

Fornecedores que possuem o poder de barganha frente à empresa

- Governo do Estado;
- Motoristas que trabalham com o aplicativo.

- Força dos compradores:

Consumidores que possuem o poder de barganha frente à empresa

- Usuários da plataforma em geral;
- Entidades corporativas que têm a empresa como parceira.

- Força dos novos entrantes:

Dificuldades a serem enfrentadas pelos novos entrantes

- Competitividade de preço;

- o Consolidação da marca;
- o Capacitação de motoristas.

A partir da análise das forças de Porter, é possível constatar que a Cabify adota uma estratégia competitiva por base em diferenciação dos seus serviços, investindo pesado em seu marketing e na capacitação dos motoristas.

Além disso, empresa também possui um processo de seleção de veículos, onde, em cada cidade em que está presente, existe uma sede que avalia se o veículo está no padrão exigido pela empresa. Também disponibiliza para o motorista 3 tipos de parcerias para atender as necessidades de cada parceiro: parceiros que já tenham carro, parceiros que não tem carro e parceiros que querem oferecer o carro para ser usado.

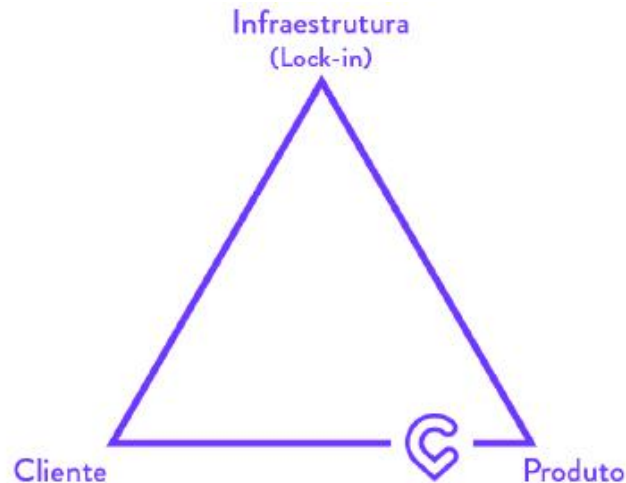
Ademais, a Cabify foca em atender as necessidades que vê demanda no mercado, oferecendo tipos de serviços especiais apenas em determinadas regiões, como de transporte de encomendas, locação de vans para hotéis e corporações e até de helicópteros para executivos.

Conclui-se que mesmo oferecendo muitos descontos para reduzir custo dos trajetos, o verdadeiro foco da Cabify é aprimorar seu produto final e oferecer uma experiência diferenciada nas viagens.

#### 3.4.5. O Modelo Delta

Analisando o direcionamento da Cabify no modelo Delta, é possível notar práticas que caracterizam cada um dos vértices.

Sob o ponto de vista de um posicionamento focado na infraestrutura, a empresa busca oferecer aos motoristas parceiros vantagens que outras empresas do ramo não têm, como disponibilizar gratuitamente brindes aos motoristas para que eles dêem aos seus passageiros a fim de melhorar a avaliação não só dos condutores, mas da empresa também.



**Figura 19 - Posicionamento estratégico da Cabify seguindo o modelo Delta**

Contudo, é notável o alinhamento da Cabify na aresta de Cliente-Produto do modelo, uma vez que as estratégias de marketing da empresa são voltadas à divulgação de promoções e feitas através de diferentes canais de comunicação. Além disso, há uma grande preocupação da empresa em capacitar os motoristas e em manter sempre um alto padrão de qualidade dos veículos circulando com a sua marca, melhorando assim seu “produto final” que é analisado pelo cliente e na preocupação com a qualidade do serviço que será oferecido.

#### 3.4.6. Análise Estratégica de Mintzberg

Quando analisada através do ponto de vista dos vieses de práticas estratégicas de Mintzberg, é possível notar que a Cabify, quando possível e mesmo que em parte, adota atividades que englobam todos os 5 P’s apresentado pelo autor, sendo eles:

- **Plan (Plano):** até o momento não foi possível obter uma resposta da empresa sobre seu Planejamento Estratégico a fim de analisar sua estrutura e ver o quão bem definidas estão as metas que buscam alcançar e seus planos de ação e indicadores respectivos.
- **Pattern (Padrão):** a estratégia que se vê como adotada pela Cabify com viés padronizado em seu cotidiano é a de boas práticas na capacitação e bonificação do desempenho de seus motoristas parceiros, assim como a oferta de preços reduzidos em feriados e grandes eventos regionais.

- *Position* (Posicionamento): pelo estudo das ações divulgadas pela empresa, nota-se que a instituição deseja se destacar no grupo que está inserida (soluções de transporte pela cidade) por meio do prestígio que busca em relação ao seu serviço principal. No entanto, é perceptível também que seu serviço de suporte peca muito no que tange ao seu público alvo.

- *Perspective* (Perspectiva): como não houve retorno da empresa, uma análise clara de perspectiva da empresa não foi viável. No entanto, analisando os relatos de motoristas parceiros da empresa, nota-se que ela investe bem na capacitação e no alinhamento dos funcionários dela com os valores da empresa, promovendo inclusive encontros mensais na sede da empresa a fim de repassar conquistas e dificuldades que encontra.

- *Ploy* (Estratagema): atualmente, a empresa tem recebido reclamações de seu atendimento ao cliente em diversas mídias sociais que atua. Porém, para buscar competir com outras gigantes do ramo de prestação de serviços de transportes privado sem perder fatias de mercado, a Cabify adota políticas de desconto para novos usuários e premiações aos clientes por cada nova parceria que faz a fim de mistificar as más avaliações populares com o crescimento dela.

#### 3.4.7. Balanced Scorecard

Até o momento não foi possível obter as metas e os indicadores da empresa, entretanto é evidente as suas iniciativas para cada perspectiva.

- *Perspectiva do Cliente*: A Cabify busca aumentar quantitativamente o número de usuários do serviço investindo em parcerias que possam agradar cada perfil de possível clientes de seu serviço, e um alto investimento em seu marketing virtual que geram códigos promocionais com o objetivo de fidelizar e atrair novos usuários para a plataforma, uma estratégia também usada por outros aplicativos para consolidar a sua marca.

- *Perspectiva dos Processos Internos*: Não tivemos acesso aos processos internos.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Atualmente a empresa busca melhorar a disseminação de sua marca. Com isso, ela se encontra em uma posição na qual precisa contratar e capacitar mais funcionários que trabalham na área de comunicação e atendimento virtual.

- **Perspectiva Financeira:** Há uma tentativa de melhorar a receita da empresa para que ela possa se expandir mais pelo país. Contudo as barreiras de entrada, as políticas governamentais e manter a qualidade do serviço têm dificultado a sua expansão sobre o território nacional. Assim a Cabify busca fazer mais parcerias e trazer mais usuários para a sua plataforma por meios de estudos de quais regiões a sua aplicação terá uma maior adesão.

#### 3.4.8. Alinhamento Estratégico

Por ser uma empresa de mobilidade urbana com foco na simplicidade de se requisitar o serviço a partir de diversos tipos de dispositivos, a Cabify notavelmente destina grande partes dos seus investimentos na área de TI. Através da minimização de custos de manutenção por utilizar uma infraestrutura avançada de gerenciamento de recursos, a empresa consegue maximizar seus lucros, que podem ser então revestidos em campanhas de marketing não só para captação de mais clientes, mas para incentivar o uso contínuo da plataforma.

Além de frequentemente oferecer redução de custos na tarifa em um determinado número de viagens ao longo da semana, a empresa também se baseia em um sistema de recomendação para novos usuários pelos antigos para dar descontos especiais para ambos, podendo chegar inclusive a grandes quantias em créditos na plataforma caso um usuário indique uma entidade corporativa que venha a adotar o Cabify para seus transportes.

Ademais, a empresa possui um viés forte de foco no estímulo e no suporte aos motoristas. Oferecendo-lhes gratuitamente treinamentos e produtos que podem ser oferecidos aos passageiros, a Cabify busca assegurar que cada um deles tenha a melhor avaliação possível pelo cliente. Outros fatores de incentivo são o aumento da participação dos ganhos da empresa que um motorista pode ter ao atingir uma quantidade

predeterminada de corridas na semana sem cobrar a mais do usuário; e ao fato da empresa oferecer seus serviços fora de zonas consideradas de risco ou de menor circulação, oferecendo à quem dirige uma sensação de maior segurança ao ir buscar cada um dos passageiros que solicitam um serviço. Nenhum desses fatores é visto em seus maiores concorrentes.

Portanto, o alinhamento da estratégia do negócio e da estratégia em TI ocorre tanto no funcionamento diferenciado do sistema em relação aos concorrentes, quanto na forma de divulgar novidades do serviço prestado. A diferenciação do sistema ocorre com a seleção de áreas prévias de atuação dentro de uma mesma cidade, o que não foi desenvolvido em outras plataformas, enquanto que o diferencial em relação à divulgação se dá pelas múltiplas ferramentas de comunicação utilizadas, como e-mail, as redes sociais mais populares e até o SMS, que também não é aproveitado pelos concorrentes e garantido que o usuário receba a informação.

Tendo em vista todos esses fatores, pode-se concluir que a Cabify usa a TI como uma forte ferramenta para obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

#### 3.4.9. Propostas Estratégicas

Melhoria no atendimento ao usuário: O atendimento ao usuário final prestado é de baixa qualidade. A demora na resposta é o principal agravante da insatisfação dos clientes, o que não condiz com o alto padrão e na qualidade do serviço dos motoristas. Em um caso de erro no aplicativo de cobrança indevida, houve uma demora de 1 semana e 1 dia para responderem, as tentativas de contato foram feitas por meio de página no Facebook e no Instagram da empresa, além de comentários em postagens. Após todo esse tempo de espera, o problema foi solucionado, mas até então, o cliente fica sem nenhum amparo, o que é bem ruim para a imagem da organização.

Melhoria no site: Quando se é pedido o serviço de um lugar onde não se tem cobertura pelo site recebemos uma mensagem de erro ao invés de uma mensagem de que a empresa ainda não cobre a região.

Expansão das áreas de cobertura para toda cidade: Como citado anteriormente a área de cobertura da empresa ainda é bastante limitada quando comparada a toda cidade do Rio de Janeiro ou com seus concorrentes diretos. Sua expansão é extremamente lenta e



gera bastante polêmica na seleção de novas regiões, demonstrando tendências de atendimento a áreas com maior poder aquisitivo.

Melhoria no aplicativo: O motorista tem o recurso de esperar no ponto de encontro o cliente por até 10 minutos e, passado esse tempo, a corrida é cancelada. Porém o aplicativo permite que o motorista inicie a contagem mesmo não estando no ponto marcado, o que gera diversos problemas de cobranças indevidas (que, como mencionado anteriormente, demora dias e até semanas para serem respondidas ou, em alguns casos, nunca respondidas). Este tipo de estresse tem um peso muito negativo para a experiência do usuário, fazendo ser questionado o treinamento dado aos motoristas devido ao ato ser uma possível técnica de fraude por parte dos mesmos.

No aplicativo não existe a possibilidade de nenhuma ação referente a corridas passadas. Qualquer caso acaba sendo feito através de contato via e-mail ou redes sociais, enquanto que tal forma de contato direto via app é presente em seus concorrentes, por exemplo. Esse tipo de dificuldade ao obter ajuda que o cliente encontra poderia ser resolvido de forma mais rápida se existisse esta forma de solução direta e precisa dos problemas.

### 3.5. BANCO DIGITAL MARÉ<sup>8</sup>

#### 3.5.1. Introdução

O Banco Digital Maré é uma *startup* social de intermediação bancária fundada em agosto de 2016 por Alexandre Albuquerque, Benjamin Drouin, Daniele Salazar, Maer Salal e Ronaldo Ribeiro. Criada com o intuito de facilitar serviços financeiros dos mais de 200 mil moradores do Complexo da Maré, região que, apesar de seu tamanho e população, não possui agências bancárias. Além disso, o serviço também permite alcançar a população desbancarizada, não exigindo análise de crédito, consultas a cadastros de devedores ou demais formas de exclusão financeira. O banco é uma instituição que usa uma moeda própria, chamada palafita, que possui o mesmo valor do real Brasileiro (BRL), ou seja, 1 Palafita é igual a 1 Real. A moeda leva este nome em homenagem aos antigos moradores que tinham casas nesse perfil.

#### 3.5.2. Visão, Missão e Valores

Missão: *“O Banco Maré existe para facilitar o acesso a serviços financeiros, sem análises de crédito, consultas a cadastro de devedores e outras formas de exclusão financeira. Nosso propósito maior é simplificar para os mais simples.”* (BANCO MARÉ)

Visão: *“A visão da empresa é se tornar um banco de referência em inclusão financeira, facilitando o cotidiano do brasileiro e tornando-se a principal ponte entre clientes e fornecedores.”* (BANCO MARÉ)

Uma vez definidas missão e visão, precisa-se ter em mente quais são os princípios ou crenças que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas envolvidas na busca dos objetivos, para que a empresa exerça sua missão e busque alcançar sua visão. Isto é, seus valores:

- **Facilidade:** A empresa foi criada com o intuito de facilitar para os moradores da região que tem que se deslocar da comunidade da Maré até o bairro de Bonsucesso o local mais próximo com atividades bancárias que fica a 4,7 km de distância.

---

<sup>8</sup> Capítulo produzido pelos alunos Alanderson Silva, Bruno Pavese, Diego Fernando, Ingrid Ortiga e Loise Lobo.

- Fomento: Realizando atividades através de seu aplicativo como pagamento de contas, recarga de créditos e de vale transporte os usuários ganham palafitas, uma moeda virtual que pode ser usado com os comerciantes parceiros da região, incentivando a economia local.
- Investimento: A empresa tem parceria com a sede de moradores, investindo em melhorias na infraestrutura da comunidade.
- Crescimento e expansão: Os comerciantes poderão se cadastrar como credenciados para efetuar recargas rápidas, impactando positivamente no crescimento do comércio na região além de ganharem cursos para educação financeira.

### 3.5.3. Análise SWOT

Análise SWOT da empresa:

| S<br>W<br>O<br>T   | FORÇAS  | FRAQUEZAS  |
|--|---|--|
| O<br>P<br>O<br>R<br>T<br>U<br>N<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E | Moeda própria, abre a possibilidade de reter clientes para a empresa.<br><br>Inovação.<br><br>Serviços gratuitos. | Por pouco tempo de mercado, foi difícil pensar em um aspecto nesse plano.  |
| A<br>M<br>E<br>A<br>Ç<br>A<br>S                          | Ainda existe o outro lado da moeda, a exigência de órgãos reguladores, pode acabar com essa vantagem da palafita. | Credibilidade, que pode ser consertada com mais investimento em marketing. |

**Figura 20 – Análise SWOT Banco Digital Maré**

- **Forças:**

1. Possui moeda própria, a Palafita, uma moeda virtual que tem câmbio de um para um com o Real. Com ela, é possível fazer compras com os comerciantes parceiros, recarregar créditos de celular e vale transporte. O estabelecimento da Palafita no comércio local ajudaria a fortalecer o mesmo, mantendo o dinheiro lá, e futuramente funcionaria como uma barreira para novos entrantes, podendo desencadear um círculo virtuoso.

2. Capacidade de Inovação por ser uma empresa nova e com forte proximidade do cliente.

3. Serviço gratuito, os usuários não pagam tarifa alguma para usufruir do serviço tanto na sede dos moradores quanto pelo aplicativo.

4. Eficiência e comodidade, os usuários não precisam se deslocar 4,5 km para realizar suas atividades financeiras.

5. Segurança: possibilitando que os clientes não precisem mais se deslocar com maiores quantias em espécie, oferece, assim, maior segurança contra perdas e furtos.

6. Baixa burocracia: só é necessário cadastrar-se no aplicativo do Banco Digital Maré.

7. Facilidade de dispensa de maus funcionários: Por não se tratar de empresa pública, seus funcionários não gozam de estabilidade.

- **Fraqueza:**

1. Credibilidade, por ser uma empresa jovem ainda é preciso de tempo para que a população comece a usar o serviço com frequência ou implementando Marketing com peso.

- **Oportunidade:**

1. Apesar de ser um intermediador financeiro, com a adoção do nome “Banco”, consegue transmitir a imagem de um banco privado.

2. Clientes ociosos.

3. Aumento do uso da internet para realização de serviços.

4. Personalização dos serviços.

- **Ameaças:**

1. Grandes empresas comecem a familiarizar-se com o mesmo público-alvo.

2. Novas empresas com mesmo serviço, porém com maior poder de investimento.

### 3. Exigências dos órgãos reguladores.

#### 3.5.4. As Cinco Forças de Porter

Análise das Cinco Forças de Porter no Banco Digital Maré:

|   |   |
|---|---|
| <b>Concorrentes diretos:</b><br>- Internet Banking<br>- Lotéricas<br>- Pequenos comércios   | Preços atraentes, baixa burocracia, praticidade, são algumas das vantagens já existentes contra seus concorrentes.  |
| <b>Novos entrantes:</b><br>- Grandes bancos<br>- Novas empresas com mesmo cunho<br>- Pequenas empresas.   | Saber se adequar as leis, prevendo futuras exigências de órgãos reguladores, pode ser uma enorme vantagem contra novos entrantes.   |
| <b>Compradores:</b><br>- Pessoas interessadas em facilitar suas vidas financeiras através das comodidades oferecidas (Clientes).                      | Os moradores da região usam o serviço através do aplicativo ou indo até a associação dos moradores.   |
| <b>Fornecedores:</b><br>- Google Play (hospedagem do aplicativo).<br>- Associação de moradores (espaço físico).<br>- Investidores.<br>- Comerciantes. | Existem investidores que fornecem o capital para a empresa investir em infraestrutura, a sede da empresa é fornecida pela associação dos moradores com a parceria entre eles além de ter parceria com os comerciantes locais, no qual os mesmos pagam tarifas para poder receber vantagens em seu comércio. |
| <b>Substitutos:</b><br>- Pequenos comércios<br>- Bancos<br>- Lotéricas  | Seu atendimento online supre a falta de agências físicas, porém, seu público alvo conta também com pessoas que não têm acesso a internet.   |

#### 3.5.5. O Modelo Delta

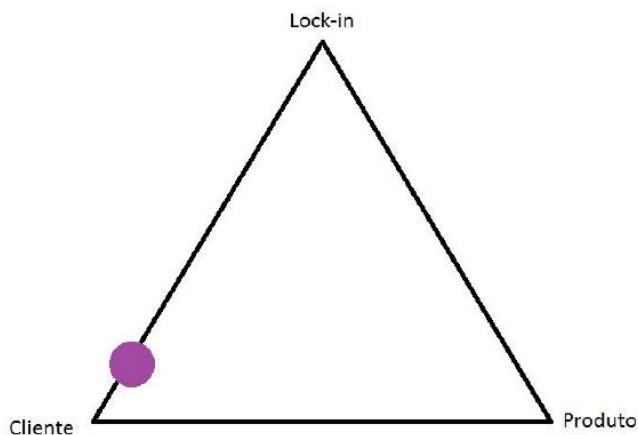


Figura 21 – Modelo Delta - Banco Digital Maré

O Banco Maré, posiciona-se nesse vértice, pois, mesmo que ele tenha sido criado para solucionar problemas de um público específico, ele também possui uma vantagem territorial e burocrática com relação aos concorrentes, tanto na esfera do cliente final, quanto com os comerciantes locais, criando assim um círculo virtuoso, que poderá ser concretizado com o estabelecimento da sua moeda palafita.

**Cliente final:**

O cliente local seria o usuário comum do banco. Para este cliente, a empresa oferece serviços personalizados para o nicho sem a cobrança de taxas, facilidade e comodidade para pagar contas e segurança (por evitar que o cliente precise andar com dinheiro real). Além disso, não exige que o cliente já possua conta em um banco tradicional, simplificando o acesso.

**Comerciantes locais:**

Com o comerciante local, o Banco Maré mantém parcerias, oferecendo vantagens como cursos de capacitação. Além de manter o dinheiro circulando na comunidade e, assim, fortalecer o comércio local.

**3.5.6. Análise Estratégica de Mintzberg**

Segundo Mintzberg a empresa segue o modelo bottom-up, pois a empresa ouve diretamente seus clientes e não toma suas decisões supondo o que os clientes querem.

Para alcançar os objetivos planejados é necessário atuar em diferentes frentes, englobando diversos conceitos da palavra estratégia, assim, a empresa Banco Maré, segue com duas dessas esferas.

A estratégia como posicionamento, onde o Banco Maré adotou o nome “banco”, quando por definição ele não se enquadra como tal, mas adotando-o em seu nome facilitaria a aceitação das pessoas, para aquele tipo de serviço.

**3.5.7. Balanced Scorecard**

O Banco maré ainda não tem seu Balanced Scorecard, por isso ficou inviabilizada tal informação.

### 3.5.8. Alinhamento Estratégico

O Banco Digital Maré faz uso da Tecnologia de Informação como base para prestar seus serviços, facilitando e intermediando transações bancárias de forma semelhante aos serviços de internet banking prestados pelos bancos tradicionais. Porém, o uso da TI na empresa transpassa a commodity quando, por exemplo, utiliza de sua própria moeda digital, dificultando, assim, a entrada de novos competidores na comunidade em que atua.

### 3.5.9. Propostas Estratégicas

Em empresas menores e com menor poder de investimento, a inovação e a vantagem competitiva que a Tecnologia da Informação pode oferecer não estão necessária e exclusivamente relacionadas ao alto investimento em uma tecnologia nova, algo, em geral, economicamente inviável para o pequeno e médio empreendedor. Mas essas vantagens podem estar na forma de tecnologias mais popularizadas e menos custosas que podem ser aplicadas a fim de oferecer um diferencial às mesmas. Dessa forma, nossas propostas ao Banco Digital Maré, em sua maioria, visam o uso de tecnologias mais popularizadas e acessíveis que possam ser aplicadas de forma a potencializar e fazer melhor uso de suas vantagens já existentes.

Por se tratar de uma empresa focada em um nicho, a aplicação mais adequada da Tecnologia da Informação de forma a oferecer vantagem competitiva deve ressaltar este contexto. Entre as vantagens que a empresa apresenta em relação aos seus potenciais concorrentes está sua origem e proximidade à comunidade e o alcance a um grupo muitas vezes inexplorado pelos grandes bancos. A partir deste ponto, o Banco Digital Maré pode coletar dados importantes e conhecer melhor seus clientes e o meio em que atua, obtendo então um conhecimento diferenciado do mercado.

Um ponto de destaque nesse cenário é a integração da comunidade e o comércio local, ambos clientes da empresa. É importante atrair a população e tornar mais interessante para a mesma o consumo na comunidade, conseqüentemente, tornando mais vantajosa a adesão do comércio local ao serviço. Isso pode ser promovido através de um sistema de “pontos” e vantagens.

A empresa também pode fazer uso da tecnologia como forma de aumentar sua divulgação entre seus potenciais clientes. A divulgação através das redes sociais ofereceria

uma solução de baixo custo e com significativo alcance do seu nicho. Ela poderia ser impulsionada por meio de promoções que geram compartilhamento da população e também de sua parceria com comerciantes locais. A promoção do Banco Digital Maré por páginas de sua região, de comércio ou associações locais, ajudaria a alcançar seu público alvo e sua confiança.

O uso do aplicativo para outras funções, além de acompanhar sua conta no Banco Maré, como recarga de créditos do celular, Riocard e demais, também poderia atrair mais clientes e facilitar a vida da população.

Outra forma interessante de reter clientes, é o conhecimento em massa através de vídeos sobre como funcionam o Banco Maré e a palafita, ou até mesmo pessoas do próprio banco promovendo palestras e distribuição de panfletos, mostrando as vantagens de integrar o Banco Maré.



## REFERÊNCIAS

AGUILHAR, L. **A história por trás do primeiro investimento da Sequoia Capital no Brasil.**

Disponível em: <http://link.estadao.com.br/blogs/start/a-historia-por-tras-do-primeiro-investimento-da-sequoia-no-brasil>. Acesso em: 23 jun. 2017.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, Ada, v. 9, n 4, p. 49-61, 1995.

BEZERRA, Filipe. **Balanced Scorecard - BSC: análise e aplicação.** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em: 23 jun. 2017.

BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 9-33, 2003.

CABIFY. Disponível em: <https://cabify.com/>. Acesso em: 22 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Como virar motorista da Cabify?** Disponível em: <http://www.cabifydicas.com/como-virar-motorista-da-cabify/>. Acesso em: 23 jun. 2017.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Cabify.** Disponível em: [http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/documento\\_consulta\\_externa.php?D7RyQ8F88Gk4hAUzOYWP3qInDjSeP9gRYSxgSzmYK654gfxRWLseUXTWpEkCLMW6TQnwNmG7i5pU5\\_cUkjQQ](http://sei.cade.gov.br/sei/institucional/pesquisa/documento_consulta_externa.php?D7RyQ8F88Gk4hAUzOYWP3qInDjSeP9gRYSxgSzmYK654gfxRWLseUXTWpEkCLMW6TQnwNmG7i5pU5_cUkjQQ). Acesso em: 22 jun. 2017.

CANALTECH. **Cabify, o concorrente do Uber:** [CT Entrevista]. 2016. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=304&v=fo-Nb4Fs1HQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=304&v=fo-Nb4Fs1HQ). Acesso em: 23 jun. 2017.

CHERMACK, T. J.; KASSHANNA, B. K. The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. **Human Resource Development International**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 383-399, 2007.

CHICAGO TRIBUNE. **Starbucks rolls out wireless phone charging at 150 Chicago stores.** Disponível em: <http://www.chicagotribune.com/bluesky/originals/ct-starbucks-wireless-phone-charging-chicago-bsi-20160108-story.html>. Acesso em: 22 jun. 2017.

COMAN, A.; RONEN, B. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. **International Journal of Production Research**, London, v. 47, n. 20, p. 5677-5689, 2009.

DANTAS, Rodrigo. **Desbancarizado, já ouviu este termo? Conheça a população que não possui conta em banco.** 2015. Disponível em: <https://faturamentorecorrente.com/desbancarizado-j%C3%A1-ouviu-esse-termo-conhe%C3%A7a-a-popula%C3%A7%C3%A3o-que-n%C3%A3o-possui-conta-e>

m-banco-15e8cc485a3b. Acesso em: 14 maio 2017

EXPERIAN. **Inadimplência atinge 60 milhões de brasileiros e bate recorde**. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

GOTTSEGEN, Gordon. **Amazon's Alexa will place that annoyingly long Starbucks order for you. 2017**. Disponível em: <https://www.cnet.com/news/starbucks-amazon-alexa-ai-barista-compatibility>. Acesso em: 22 jun. 2017.

HAX, A. C.; WILDE, D. L. **The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.

\_\_\_\_\_. **The Delta Model: a new framework of strategy**. *Journal of Strategic Management Education*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-21, 2003.

HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.

HORN, Guilherme. **A vez dos desbancarizados**. 2016. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/blogs/seu-bolso-na-era-digital/a-vez-dos-desbancarizados/>. Acesso em: 14 maio 2017.

INSTITUTO MONTANARI. **Análise SWOT: a origem**. Disponível em: <http://www.institutomontanari.com.br/analise-swot-origem>. Acesso em: 21 jun. 2017.

INVESTOPEDIA. **Analyzing starbucks' bargaining supplier power**. Disponível em: <http://www.investopedia.com/university/starbucks-porters-5-forces-0/analyzing-starbucks-bargaining-supplier-power.asp>. Acesso em: 22 jun. 2017.

JORNAL O DIA. **Cabify sobre sua área de operação no Rio**. 2017. Disponível em: <http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2017-04-24/cabify-dobra-sua-area-de-operacao-no-rio.html>. Acesso em: 22 jun. 2017.

JUREVICIUS, Ovidijus. **Ge Mckinsey matrix**. 2014. Disponível em: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>. Acesso em: 23 jun. 2017.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KESSLER, L. F. **Requisitos e Lista completa de carro aceitos no Uber e Cabify em 2017**. 2017. Disponível em: <https://optclean.com.br/carros-aceitos-no-uber-e-cabify-em-2017>. Acesso em: 23 jun. 2017.

LOBATO, D. M. et al. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LUNDEN, I. **Brazil's Nubank Raises \$30m led by tiger to build out its mobile-based credit**

**card business.** 2015. Disponível em: <https://techcrunch.com/2015/06/02/brazils-nubank-raises-30m-led-by-tiger-to-build-out-its-mobile-based-credit-card-business/>. Acesso em: 23 jun. 2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEPOMUCENO, Carlos. **Motorista considera Cabify mais humanizado do que Uber.** 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=lwrH7672KaA>. Acesso em: 23 jun. 2017.

NUBANK. Disponível em: <https://www.nubank.com.br/analise/>. Acesso em: 23 jun. 2017.

OLIVEIRA, E. **Diretor do Bradesco, Joaquim Levy trabalhou nos governos F. H. e Lula.** 2014. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/diretor-do-bradesco-joaquim-levytrabalhou-nos-governos-fh-lula-14679003>. Acesso em: 23 jun. 2017.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Modelo Delta de HAX, WILDE II: contribuições ao pensamento estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 75-88, 2004.

OSITA, I.; IDOKO, R.; JUSTINA, N. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. **International Journal of Innovative and Applied Research**, [S.l.], v. 2, n. 9, p. 23- 32, 2014.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAMANIK, Kaushik. **Strategy & competitive advantage in banking business technology.** 2014. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/20140908081333-49614260-strategy-competitive-advantage-in-banking-business-technology>. Acesso em: 14 maio 2017.

PROCTOR, R. A. Structured and creative approaches to strategy formulation. **Management Research News**, v. 15, n. 1, p. 13-18, 1992.

REVISTA IHU. **Quatro bancos concentram 72,4% dos ativos das instituições financeiras.** 2017. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/564001-quatro-bancos-concentram-72-4-dos-ativos-das-instituicoes-financeiras>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SILVA, Mônica Ferreira da. **Introdução a gestão estratégica de TI.** 6 de março - 8 de agosto de 2017. Notas de aula.

SORIMA NETO, J.; SCRIVANO, R. **Uma população com dinheiro, mas sem banco.** 2014. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/uma-populacao-com-dinheiro-mas-sem-banco-11690634>. Acesso em: 14 maio 2017.

STARBUCKS. **Careers.** Disponível em: <https://www.starbucks.com/careers/corporate-careers/information-technology-careers>. Acesso em: 22 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **A conversation with new starbucks CEO Kevin Johnson**. 2017. Disponível em: <https://news.starbucks.com/news/starbucks-ceo-kevin-johnson>. Acesso em: 22 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Café produzido com responsabilidade**. Disponível em: <https://www.starbucks.com.br/responsibility/sourcing/coffee>. Acesso em: 22 jun. 2017.

VEJA RIO. **Cabify expande operação no Rio de Janeiro**. 2017. Disponível em: <http://vejario.abril.com.br/cidades/cabify-expande-operacao-no-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 22 jun. 2017.

VEYRAT, P. **3 Exemplos de Balanced Scorecards e sua aplicação na empresa**. 2016. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/exemplos-de-balanced-scorecards/>. Acesso em: 23 jun. 2017.

**Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e Pesquisas Computacionais**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Cx. Postal: 2324 - CEP: 20001-970 - Rio de Janeiro - RJ

Tel: (21) 2598-3212/2598-3130 - FAX: (21) 2270-8554