

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ITAÚ UNIBANCO HOLDING S/A

Daniella Cristina Teixeira Soares – danicrsoares@gmail.com

Eduardo Braz Pereira Gomes (professor orientador) – eb.gomes@uol.com.br

Introdução

Estudos de caso feitos em grandes empresas possibilitam entender o comportamento de, além da empresa estudada, diversas outras organizações que operam em uma economia instável. Este estudo procura mostrar, de forma simples e objetiva, como o advento da tecnologia está impactando o mundo bancário.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a empresa Itaú Unibanco, sob o ponto de vista da análise SWOT e das Cinco forças de Porter, afim de identificar os aspectos ambientais (internos e externos) que influenciam o exercício de suas atividades. O objetivo específico é pesquisar e analisar dados, para desenvolver uma Análise Organizacional, além de apontar soluções para os problemas encontrados, assim como estratégias de ação.

A empresa centro deste trabalho acadêmico, Itaú Unibanco Holding S/A, é brasileira e está presente no mercado com a atual denominação há 8 anos. Em 2008, o Itaú e o Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras de ambos. Começamos então, pela história individual dos mesmos: Em 1924, um armazém em Poços de Caldas (MG), recebeu autorização do governo federal para funcionar como seção bancária. Significava, na prática, que aquele estabelecimento passaria a representar oficialmente grandes bancos particulares e o Banco do Brasil na cidade. O armazém chamava-se Casa Moreira Salles e era o embrião do que mais tarde se tornaria o Unibanco. Com a prosperidade dos negócios, surgiu, em 1940, o Banco Moreira Salles, resultado da fusão entre a Casa Bancária Moreira Salles, e outros bancos. Desse momento em diante começou a expansão das atividades do Banco Moreira Salles; são inauguradas as agências do Rio de Janeiro (então capital federal) em 1941, e de São Paulo, em 1942. Em 1964 o banco já dispunha de 191 agências em funcionamento. Em maio de 1967, ao se fundir com o Agrimer (Banco Agrícola Mercantil) surgiu sua nova denominação: União de Bancos Brasileiros S.A. (UBB). A UBB nasceu com 8.570 funcionários, 333 agências (a maior rede do Brasil naquela época) e mais de 1 milhão de correntistas, distribuídos em nove estados além do Distrito Federal. Dois anos depois já estava no segundo lugar no ranking de bancos comerciais privados do Brasil. Após diversas fusões e incorporações, para ilustrar essa integração e facilitar a visão de todas as empresas como um grupo assim como a sua comunicação com o público, as 15 empresas passaram a ter uma só denominação a partir de 1975: Unibanco. Anos depois, em 1983 em Curitiba, as três primeiras unidades do Banco 24 Horas são abertas ao público em uma atitude ousada e pioneira. Oito anos depois, em 1991, nascia o Banco 30 Horas, marca de sucesso do Unibanco. Em 1997 o Unibanco lançou suas ações na NYSE, tornando-se o primeiro banco brasileiro a negociar seus títulos na bolsa de Nova York.

Já a história do Itaú tem início em São Paulo, por iniciativa de Alfredo Egydio de Souza Aranha, que funda o Banco Central de Crédito em 1945. O nome Itaú só seria incorporado

mais de 20 anos depois, com a aquisição do banco mineiro de mesmo nome. Em 1961, o Banco Central de Crédito (que passou a se chamar Banco Federal de Crédito por determinação do governo), comprou o Banco Paulista de Comércio S.A. Em janeiro de 1962 foi aberta uma agência no Rio de Janeiro, a primeira fora do estado de São Paulo. O Banco Itaú S.A. propriamente dito foi fundado em 1944, na cidade de Pratápolis, Minas Gerais, e viria a se unir com o Banco Federal de Crédito em 1964, originando o Banco Federal Itaú S.A., o 16º maior banco privado do país, com 112 agências em 6 estados brasileiros. Em 1971, foi feita a primeira grande campanha publicitária, "Ajude o Itaú a ser o primeiro". Em 1973, o Banco Itaú América S.A. passou a se chamar apenas Banco Itaú S.A., e foi adotado um logotipo idêntico ao atual, porém em preto e branco. No ano de 1980, foram inauguradas as primeiras agências fora do Brasil, em Nova York (Estados Unidos) e em Buenos Aires (Argentina). Em 1994 é aberto o Banco Itaú Europa S.A. Em 2003, é inaugurada a primeira agência Itaú no Japão, em Tóquio. Após diversas outras fusões e incorporações, uma reorganização societária do grupo teve início em 2002. As empresas ligadas aos negócios financeiros ficariam sob controle do Banco Itaú Holding Financeira S.A., portanto o Banco Itaú S.A. passou a ser uma subsidiária do Banco Itaú Holding Financeira.

A organização atua no ramo de serviços financeiros para pessoas físicas e jurídicas, trabalhando com um amplo catálogo de produtos tais como: contas corrente e poupança; cheques especiais; empréstimos para pessoas físicas e jurídicas; cartões de crédito; seguros de residência, vida e acidentes; financiamento de automóveis; consórcios; planos de previdência privada; administração de ativos; planos de capitalização, etc, nos segmentos Itaú Agências (clientes com pequeno poder aquisitivo), Uniclass (clientes com médio poder aquisitivo) e Personnalité (clientes de alto poder aquisitivo).

Como mencionado no início, em 3 de novembro de 2008, o Itaú se uniu ao Unibanco, dando início formal à construção de um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo. O então Itaú Unibanco, banco de varejo, oferece diversos serviços financeiros. Atualmente a instituição conta com 4,1 mil agências no Brasil; 27,9 mil caixas eletrônicos; 32,9 mil pontos de atendimento; 100 mil colaboradores e atuação em 20 países ao redor do mundo (América do Norte e Sul, Europa e Ásia).

Sabe-se que, com a chegada da era digital, as coisas tendem a ser cada vez mais informatizadas e muitas vezes não presenciais. Isso é o que já está acontecendo com os bancos, que tendem futuramente a não ter agências físicas. Prova disso é a chegada do Banco Original, que é 100% digital. Todos os serviços que um banco oferece (exceto saques, que podem ser feitos através dos caixas eletrônicos do Banco 24 horas) são ofertados por ele, mas em nuvem.

Como uma das principais instituições financeiras do país, o Itaú Unibanco, pode lidar com a disruptura na experiência dos serviços bancários? Afinal, as pessoas querem cada vez mais comodidade em sua rotina, pois nos tempos atuais, todos tendem a serem mais ocupados. Nesse sentido, cada hora poupada para se estar com a família, apreciando o hobby favorito ou simplesmente descansando, é mais preciosa do que estar na fila de um banco.

Revisão da Literatura

Conforme observa Peters (1992), "o setor bancário é o lugar mais evidente para se procurar as manifestações da tecnologia de informação no século 21" (p.137). Essa

observação aparentemente vem sendo confirmada, pois nota-se que cada vez mais o mercado bancário vem se modernizando, visando acompanhar clientes de gerações mais imediatistas, como os da “Geração Y”. King (2010), destaca em sua obra, o quão o consumidor está familiarizado com as redes sociais e com as novas tecnologias, impulsionando tamanha revolução tecnológica no setor citado.

Serviços rápidos, simplificados e onipresentes são o perfil de serviços que o consumidor do futuro espera de um banco, segundo Diniz, Fonseca e Meirelles (2010). Por esse motivo, conforme observa King (2010) é que “os prestadores de serviços financeiros têm sido forçados a repensar suas estratégias sobre como eles alcançar e servir os seus clientes.” (p. 43).

Com o advento dessa tendência, há o risco de canais bancários físicos desaparecerem? A chance disso acontecer cresce ao passo que os investimentos dos grandes bancos em canais digitais cresce. O aparecimento de um banco como o Original, tido como 100% digital, já pode ser considerado como um convite ao setor para a inovação tecnológica.

Metodologia

Internet, bibliografias e coleta de dados através de questionários aplicados com 17 (dezessete) Gerentes das áreas Comercial e Operacional de 8 (oito) agências bancárias em Anápolis-GO (6 agências de perfil Varejo e Uniclass e 1 agência de perfil Personnalité), foram os meios de pesquisa utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, foram analisadas as pesquisas bibliográficas, posteriormente, fez-se a coleta de dados através dos questionários, em seguida, foi feita a análise SWOT e a análise das Cinco forças de Porter e a identificação do problema com a proposição de soluções, e por fim a conclusão.

Resultados

4.1. Análise SWOT

4.1.1 Pontos fortes

- Liderança de mercado

O Itaú Unibanco possui forte investimentos em políticas digitais e grandes campanhas publicitárias a respeito do tema há algum tempo. Isso permite que as pessoas, ao se lembrarem de um banco digital, tenham em mente o Itaú (neuromarketing). Nesse sentido, o Itaú está um passo a frente, se comparado com outros grandes concorrentes como o Bradesco ou o Santander.

- Atendimento de excelência

O banco Itaú possui uma cultura de atendimento ao cliente intitulada “Nosso Jeito”. Tal cultura é disseminada a todos os colaboradores e possui premissas que partem da seguinte afirmativa: “só é bom pra gente se for bom para o cliente”. Isso faz com que haja um atendimento de excelência, muito elogiado entre os clientes.

- Produtos gratuitos

A empresa oferece produtos de qualidade, muitas vezes gratuitos, como por exemplo, o “Itaú App” onde é possível realizar diversas transações como transferências, pagamento de contas, consulta ao limite do cartão de crédito, investimentos, etc.

4.1.2 Pontos fracos

- Produtos e serviços com juros menos acessíveis

Se comparado a outros bancos de portes similares, o Itaú Unibanco possui uma das mais altas taxas de juros em empréstimos, financiamentos, etc.

4.1.3 Oportunidades

- Colaboradores alinhados

É louvável ter colaboradores 100% alinhados com as políticas da organização. Se o banco investir fortemente na instrução de seus colaboradores no que diz respeito às suas políticas, fazendo com que os mesmos fiquem 100% alinhados, haverá agregação de valor ao atendimento, vez que os mesmos saberão atendê-los e orientá-los melhor.

- Novos produtos e serviços

É sempre possível aumentar o leque de produtos e serviços a se oferecer, uma vez que se observa minuciosamente às necessidades dos clientes.

4.1.4 Ameaças

- Concorrência

O Itaú Unibanco tem pelo menos quatro grandes concorrentes no setor de varejo no Brasil: o Santander, o Bradesco, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Tais concorrentes juntos possuem uma fatia considerável de clientes. Os concorrentes também inovam e é por isso que são considerados ameaças ao negócio. Não é possível prever qual funcionalidade poderá ultrapassar a já existente do Itaú.

4.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

4.2.1 Competitividade

A competitividade do Itaú perante seus concorrentes ocorre em diversos contextos, como por exemplo, a comodidade de seus serviços. Há possibilidade de realizar diversos deles através do *internet banking*, até mesmo conversar com o gerente da conta. Além disso, há grande investimento no quadro de colaboradores, que são instruídos, treinados e desafiados constantemente.

4.2.2 Novos Concorrentes

A possibilidade de novos rivais sempre existe, vez que o mercado está sempre aberto às melhores opções. Quanto a isso, o Itaú Unibanco deve estar sempre atento, para garantir seu espaço e se reinventar sempre que o mercado exigir.

4.2.3 Produtos Substitutos

A possibilidade de serem criados produtos substitutos no setor bancário é pequena, vez que o que o setor oferece são serviços e produtos já intimamente ligados à vida das pessoas, enraizados até mesmo como necessidades. Um exemplo disso é que para uma pessoa receber seu salário, quase sempre é requerida uma conta corrente/salário. Outro exemplo são os financiamentos. Em um país como o Brasil, onde a aquisição de bens à vista é mínima, os financiamentos sempre terão vez.

4.2.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

Devido o grande porte do banco, há menor dependência de seus fornecedores, sendo muitas vezes estabelecidas parcerias de longo prazo, diminuindo o poder de barganha dos mesmos.

4.2.5 Poder de Barganha dos Consumidores

Um dos maiores poderes de barganha do consumidor é a concorrência que oferece produtos similares a um preço mais acessível. Como já citado na Análise SWOT, as taxas de juros do Itaú Unibanco não são as menores para diversos produtos e serviços, e por esse motivo, os consumidores possuem relativo poder de barganha em mãos.

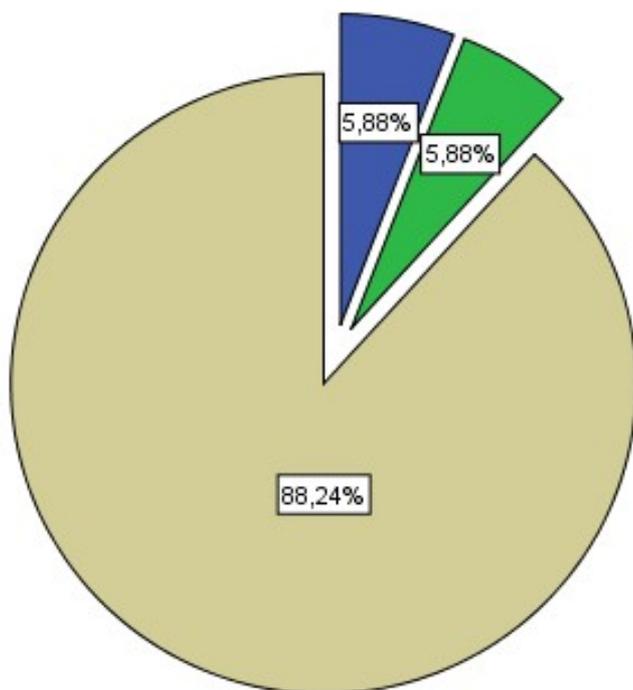
4.3 Questionário de Pesquisa

Como explanado anteriormente, foi aplicado um Questionário de Pesquisa com 17 (dezessete) Gerentes das áreas Comercial e Operacional de 8 (oito) agências de Varejo e Personalité do Itaú Unibanco em Anápolis-GO. Primeiramente foram aplicadas perguntas que identificassem o perfil do Gerente respondente, como seu sexo, faixa etária, grau de estudo e tempo de empresa. Posteriormente, foram apontadas afirmativas a respeito da percepção dos mesmos no que tange às mudanças do banco em suas políticas digitais. Tais afirmativas deveriam ser pontuadas de acordo com o nível de concordância do respondente: Discordo Totalmente (nota 1), Discordo parcialmente (nota 2), Indiferente (nota 3), Concordo Parcialmente (nota 4) e Concordo Totalmente (nota 5).

A tabulação dos dados mostrou que os Gerentes respondentes são em sua maioria mulheres, estão na faixa de 25 a 35 anos, são pós-graduados, tem mais de 10 anos de empresa e já passaram por mais de 2 cargos dentro da mesma antes de chegarem à Gerência. Quanto às suas percepções, vê-se que a maioria acredita que o Itaú está passando por uma grande mudança no que tange o fornecimento de seus serviços, mas ao mesmo tempo percebem que seus clientes não estão tão satisfeitos com isso, conforme mostram os gráficos.

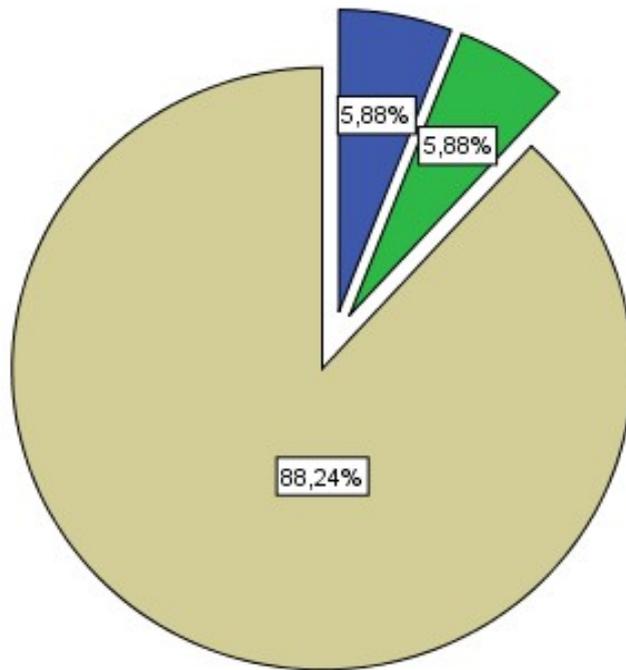
Q3 Acredito que a empresa está migrando para a era digital.

- Discordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

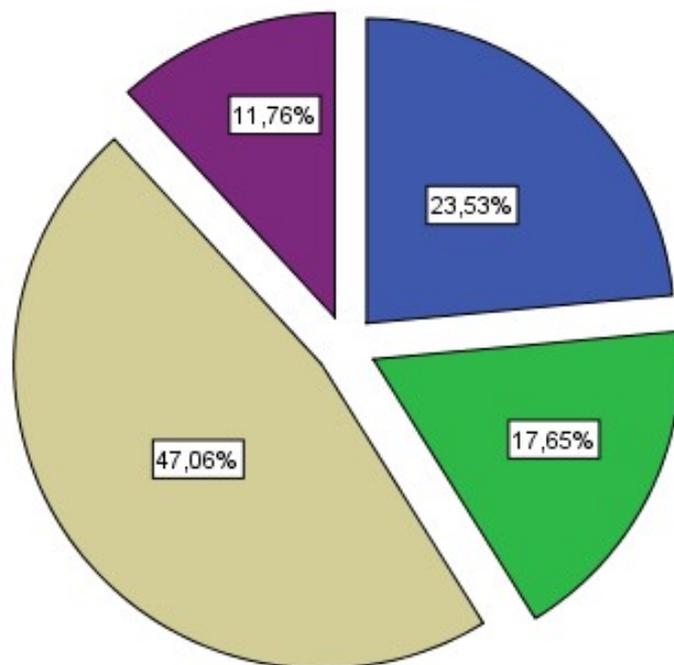


Q17 Acredito que há grande investimento financeiro por parte da empresa, na adequação à era digital.

- Discordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente



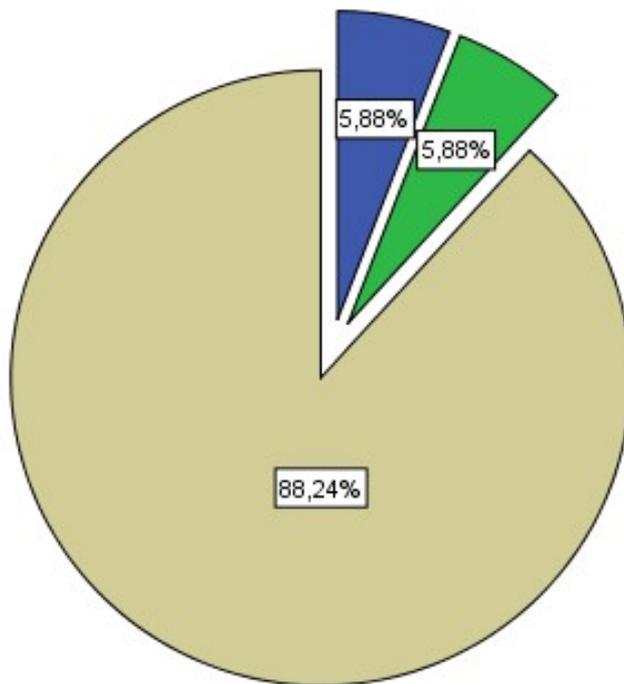
Q6 Percebo que a maior parte dos clientes está satisfeita com tal mudança.



- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q7 Acredito que sempre haverá clientes que preferem os modos convencionais de fornecimento de serviços.

■ Discordo totalmente
■ Concordo parcialmente
■ Concordo totalmente



Conclusão

Após analisar atentamente a empresa em questão, Itaú Unibanco, por meio da Análise SWOT, das Cinco Forças de Porter e também pelo Questionário de Pesquisa aplicado com os Gerentes das Agências, percebe-se que o problema em questão, a disruptura na experiência em serviços bancários, pode ser melhorado ou solucionado com algumas medidas, tais como:

- Diminuição os investimentos em canais físicos, e acompanhamento gradual à era digital;
Sempre haverão os clientes que preferirão ir à agência e olhar olho no olho do gerente de sua conta, assim como há pessoas que preferem ler livros em folhas do que ler *e-books*. É um nicho que o banco não deve ignorar. Para essas pessoas, devem permanecer algumas agências físicas, em pontos estratégicos. Os investimentos poupados com essa mudança estratégica devem ser redirecionados

de forma gradual aos canais digitais e às políticas acima mencionadas, para que haja aumento de vantagem competitiva com relação aos concorrentes.

- Implantação de Políticas de Educação Digital gratuitas;
Acompanhar a era digital implica em reinventar a forma como as pessoas se relacionam com o banco. Muitas não sabem que existem, ou como se usam aplicativos bancários em *smartphones* e por isso deixam de desfrutar da comodidade de pagar a fatura do cartão de crédito pelo celular, por exemplo. Políticas de educação digital gratuitas para os clientes são uma opção, vez que dessa forma muitos leigos passarão a saber como usar melhor as ferramentas de conveniência do banco, e nesse sentido, acompanharão de forma satisfatória a mudança do mesmo para a era digital.

Referências

PETERS, Thomas J. (1992). *Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa: "Rompendo as barreiras da Administração". São Paulo: Harbra, 1993.

King, B. (2010). *Bank 2.0: how customer behavior and technology will change the future of financial services*. Singapura: Marshall Cavendish Business.

Diniz, E. H., Fonseca, C. E. C., & Meirelles, F. S. (2010). *Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão do futuro*. São Paulo: FGV.

DIAS, Kadu. Unibanco, 2007. Disponível em:<<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2007/08/unibanco-nem-parece-banco.html>>. Acesso em: 20 de out. 2016.

BOURROUL, Marcela. Os 90 anos de história do Itaú Unibanco, 2014. Disponível em:<<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/09/os-ultimos-banqueiros.html>>. Acesso em: 20 de out. 2016.

Itaú Unibanco Holding Financeira, 2016. Disponível em:<https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Ita%C3%BA_Holding_Financeira>. Acesso em: 20 de out. 2016.