



Como criar um neobank?

Certamente é uma tarefa mais fácil do que pode eventualmente parecer logo de largada.

Que o diga os diversos casos de insucesso (creio eu que maiores do que o de sucesso), o que mostra empiricamente que falar é bem mais fácil do que efetivamente fazer.

Ainda assim, recomendo a leitura desse artigo da McKinsey explorando esse tema super rico:

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/building-a-winning-ai-neobank>

O advento dos neobanks

O surgimento e a evolução dos neobancos, impulsionados pela inteligência artificial, representam um dos fenômenos mais transformadores do setor bancário global nas últimas décadas.

A capacidade de operar de maneira centrada no cliente, eficiente e lucrativa, define o sucesso dessas novas entidades financeiras.

Se mostra muito interessante explorar as características essenciais que um neobanco precisa incorporar para se destacar em um ambiente altamente competitivo e incerto.

Os neobancos, uma inovação relativamente recente no setor financeiro, são instituições que operam exclusivamente online sem redes físicas de agências bancárias, diferenciando-se dos bancos tradicionais principalmente por sua abordagem tecnológica e modelo de negócio.

Esses bancos digitais têm se destacado por oferecerem uma experiência de usuário simplificada, eficiente e altamente personalizada, acessível principalmente via smartphones e outros dispositivos digitais.

Definição e Características dos Neobanks

A definição de neobanco varia ligeiramente dependendo da geografia e do contexto regulatório, mas, em essência, refere-se a bancos totalmente digitais que não possuem agências físicas e operam sob uma licença bancária própria ou por meio de parcerias com bancos tradicionais.

Esses bancos digitais são caracterizados por sua capacidade de oferecer serviços bancários completos – que vão desde contas correntes e de poupança até empréstimos e seguros – por meio de plataformas digitais.

Neobank versus Digital Bank

Embora os termos “neobank” e “digital bank” (banco digital) sejam frequentemente usados de forma intercambiável, existem nuances importantes entre eles.

Ambos compartilham a característica comum de operar principalmente através de plataformas digitais, no entanto, a origem e a estrutura de negócios podem diferir:

Origem e Estrutura:

- Neobancos: Geralmente começam como startups focadas em tecnologia e podem operar independentemente ou em parceria com bancos já estabelecidos para oferecer serviços financeiros sem terem necessariamente uma licença bancária própria. Em alguns casos, os neobancos adquirem suas próprias licenças bancárias, mas seu ponto de partida é a inovação disruptiva no acesso e na oferta de serviços financeiros.
- Bancos Digitais: São frequentemente iniciativas de bancos tradicionais que criam marcas e operações completamente digitais como uma extensão de seus serviços existentes. Eles operam sob a licença bancária de suas instituições-mãe e são vistos como uma evolução digital desses bancos estabelecidos.

Modelo de Negócio:

- Neobancos: Tendem a focar na inovação, usando tecnologia de ponta como inteligência artificial para oferecer serviços personalizados e melhorar a eficiência operacional. Eles frequentemente exploram nichos de mercado e apresentam modelos de precificação disruptivos.
- Bancos Digitais: Embora também utilizem tecnologia avançada para melhorar a experiência do cliente, muitas vezes replicam os produtos e serviços tradicionais de forma digital, sem alterar significativamente o modelo de negócio fundamental.

Foco no Cliente:

- Neobancos: Normalmente visam segmentos específicos de mercado, como millennials, freelancers ou pequenas empresas, oferecendo produtos altamente personalizados.
- Bancos Digitais: Procuram atrair uma base de clientes mais ampla, mantendo os clientes existentes dos bancos tradicionais e atraindo novos usuários que preferem interações digitais.

O estudo da McKinsey

Os neobancos têm reformulado a indústria bancária tradicional, apresentando inovações em experiência do cliente, inovação de produtos e estratégias de preços.

A adesão crescente dos consumidores e a regulamentação favorável têm apoiado essa transformação, atraindo investimentos significativos.

Contudo, apesar da popularidade e do capital injetado, muitos neobancos enfrentam desafios para se tornarem rentáveis a longo prazo.

Lucratividade e atratividade do setor bancário

A atratividade do setor bancário não é um fenômeno isolado, mas um resultado direto da sua lucratividade excepcional.

Em 2022, o lucro combinado dos três maiores bancos do Brasil ilustrou uma vantagem financeira substancial sobre outras indústrias, como o varejo, onde a margem de lucro é tradicionalmente mais apertada.

Essa disparidade de ganhos reflete não apenas a capacidade dos bancos de gerar receita significativa, mas também a eficácia de suas operações e a forte demanda por serviços financeiros.

A entrada de empresas de outros setores nesse domínio é motivada pela busca de novas fontes de receita e pela diversificação do risco.

Além disso, o modelo de negócio bancário permite uma integração relativamente fluida de serviços financeiros em plataformas que já possuem uma base de clientes estabelecida, aproveitando as sinergias entre os serviços existentes e os novos serviços financeiros.

Esta oportunidade é amplamente reconhecida como um meio de potencializar as receitas e fortalecer a fidelização de clientes.

Visão de Brett King Sobre os Desafios e Mudanças no Setor Bancário

A visão de Brett King sobre a indústria bancária como sendo um dos setores mais

desafiados e transformados historicamente é particularmente interessante para entender as dinâmicas atuais.

Como gosto de lembrar, o grande Brett King já alertava sobre isso há mais de uma década: nenhuma indústria sofreu (e ainda sofre) tanto ataque nos últimos séculos do que a bancária nas últimas décadas!

King destaca que o setor bancário é frequentemente alvo de inovações disruptivas, que desconstróem os modelos tradicionais e forçam as instituições a se reinventarem continuamente.

Esta perspectiva é um lembrete de que, embora as oportunidades sejam grandes, os desafios também são significativos.

As empresas que decidem entrar no mercado financeiro devem estar preparadas para enfrentar uma competição intensa e um ambiente regulatório complexo.

Além disso, devem manter um compromisso com a inovação e a adaptação contínua às necessidades dos consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes.

A entrada de novos atores está contribuindo para uma redefinição do panorama financeiro, desafiando os incumbentes a acelerar suas próprias inovações e estratégias de engajamento do cliente.

Impacto das Fintechs e Bancos Digitais

As fintechs e bancos digitais têm revolucionado o setor financeiro há anos, pressionando os bancos tradicionais a se adaptarem ou enfrentarem a obsolescência.

São muitos os casos que exemplificam como novos entrantes podem influenciar significativamente o mercado.

Suas estratégias não apenas ampliam a oferta de serviços, mas também elevam as expectativas dos consumidores em relação à conveniência e à acessibilidade financeira.

O mercado financeiro brasileiro tem testemunhado uma revolução com a entrada vigorosa de fintechs que desafiam o status quo estabelecido pelos bancos tradicionais.

Essa transformação é impulsionada por uma combinação de inovação tecnológica, abordagem orientada ao cliente e uma penetração digital cada vez mais profunda

Os impactos para os bancos tradicionais

O panorama dos serviços financeiros está evoluindo rapidamente, impulsionado pela digitalização e pela entrada de novos competidores.

Para os bancos tradicionais, a adaptação através da inovação, da colaboração estratégica e de uma aguda sensibilidade às mudanças regulatórias será fundamental para manter a competitividade e relevância em um mundo cada vez mais digital e interconectado.

Vale levar em consideração algumas reflexões para os bancos tradicionais nesse sentido:

1) – Manutenção da Relevância em um Mundo Digital

Na era digital, onde as jornadas de consumo são predominantemente online, os bancos de varejo enfrentam o desafio de manter sua relevância diante de neobanks e fintechs que dominam esse canal de relacionamento.

A chave para os bancos tradicionais é integrar tecnologias que proporcionem uma experiência de usuário tão ágil e personalizada quanto a oferecida pelos players digitais.

Isso inclui investimentos em plataformas que suportem bancos de dados em tempo real, interfaces intuitivas e soluções baseadas em inteligência artificial para prever e atender às necessidades dos clientes de forma proativa.

Além disso, é crucial adotar uma mentalidade de “mobile-first”, pois os dispositivos móveis são agora os principais pontos de contato com os consumidores.

2) – Diferenciação em um Mercado de Convergência de Serviços

Com players de diversas indústrias oferecendo serviços financeiros, os bancos precisam encontrar formas de se diferenciar para evitar a commoditização.

Uma estratégia é desenvolver ofertas únicas que transcendam o financiamento tradicional, como programas de fidelidade integrados, serviços de assessoria financeira personalizada e soluções de pagamento inovadoras.

Além disso, os bancos podem se destacar pela transparência, segurança dos dados e um serviço ao cliente excepcionalmente responsivo.

A diferenciação virá também através da construção de uma marca forte que ressoe com os valores dos consumidores modernos, incluindo sustentabilidade e

responsabilidade social.

3) - Inovação e Agilidade Contra Plataformas Digitais Nativas

Para competir com fintechs ágeis e digitalmente nativas, os grandes bancos múltiplos de varejo devem acelerar sua própria transformação digital.

Isto implica em substituir infraestruturas legadas por soluções cloud-native que permitam uma maior flexibilidade e escalabilidade. Investir em automação e tecnologias emergentes, como AI e analytics avançados, pode ajudar a equalizar o campo de jogo.

Parcerias estratégicas com startups de tecnologia também podem acelerar a inovação e reduzir o time-to-market de novos produtos e serviços.

Além disso, a cultura interna deve evoluir para encorajar a experimentação e a tomada de decisão rápida, características típicas de seus concorrentes digitais.

Em resposta à ascensão das empresas digitais, muitas organizações tradicionais têm adotado estratégias de transformação digital.

Esta adaptação envolve não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a reconfiguração de processos internos e, em muitos casos, a reformulação completa de modelos de negócios.

Por exemplo, grandes varejistas como o Walmart e o Carrefour têm investido significativamente em suas plataformas de e-commerce, além de integrar tecnologias como inteligência artificial e big data para melhorar a eficiência operacional e a personalização do serviço ao cliente.

4) - Navegação nas Barreiras Reduzidas de Entrada

À medida que as barreiras tecnológicas e operacionais para a entrada de novos concorrentes no setor bancário continuam a diminuir, os bancos tradicionais são desafiados a repensar suas estratégias para manterem-se competitivos.

A realidade atual mostra que a tecnologia, antes um fator limitante para novos entrantes, agora facilita a entrada de empresas inovadoras e ágeis, como fintechs e big techs, no mercado financeiro.

Estas empresas trazem consigo novos modelos de negócio e soluções disruptivas, aumentando a competitividade e as expectativas dos consumidores.

Diante deste cenário, é imperativo que os bancos tradicionais explorem estratégias que capitalizem suas vantagens inerentes, como a escala e o conhecimento regulatório

aprofundado.

Estas vantagens podem ser transformadas em diferenciais competitivos sólidos se bem aproveitadas. Uma das formas de fazer isso é através da adoção de plataformas SaaS (Software as a Service), que permitem uma maior agilidade nas operações bancárias.

Tais plataformas podem reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência, permitindo que os bancos se concentrem em inovações de maior impacto.

Além disso, no contexto de uma concorrência cada vez mais baseada em tecnologia, investir em segurança cibernética de ponta é essencial.

A capacidade de garantir a segurança das transações e dos dados dos clientes pode se tornar um dos maiores diferenciais de um banco, especialmente em uma era onde as preocupações com a privacidade e segurança da informação estão em constante crescimento.

Portanto, aprimorar as infraestruturas de segurança não apenas fortalece a confiança do consumidor, mas também estabelece uma barreira técnica significativa para novos entrantes.

Adicionalmente, os bancos podem focar em soluções personalizadas de gestão de patrimônio, aproveitando sua vasta experiência e capacidade de entender profundamente as necessidades financeiras de seus clientes.

Ao oferecer serviços exclusivos e personalizados, os bancos podem criar uma relação mais estreita e duradoura com seus clientes, diferenciando-se das ofertas muitas vezes mais genéricas das fintechs e big techs.

5) - Concorrência com as Big Techs

Os bancos tradicionais enfrentam desafios significativos com a entrada das big techs no setor financeiro.

As grandes empresas de tecnologia, como Amazon, Google e Facebook, possuem vastos recursos financeiros, capacidades tecnológicas avançadas e acesso direto a uma grande base de clientes.

Estas vantagens permitem que as big techs ofereçam serviços financeiros inovadores e altamente personalizados que atendem às expectativas modernas dos consumidores por conveniência, rapidez e eficiência.

A entrada dessas empresas no mercado financeiro intensifica a competição, pressionando os bancos tradicionais a acelerarem suas próprias inovações digitais.

Não apenas têm que investir em tecnologia e infraestrutura modernas, mas também

precisam repensar suas estratégias de engajamento e retenção de clientes.

A experiência do usuário, que pode ser extremamente refinada pelas big techs devido ao seu domínio em coleta e análise de dados, é uma área particularmente crítica.

Além disso, as big techs tendem a operar com estruturas regulatórias diferentes, muitas vezes mais flexíveis, o que pode permitir uma entrada mais rápida e com menos barreiras em novos mercados financeiros. Isso coloca os bancos tradicionais em uma posição de desvantagem, onde precisam não só competir em inovação, mas também lidar com um ambiente regulatório mais rigoroso.

Portanto, é crucial que os bancos tradicionais fortaleçam suas capacidades de inovação, desenvolvam novos modelos de negócios e colaborem mais estrategicamente com as tecnologias emergentes e startups.

Essa transformação não é apenas uma resposta à concorrência, mas uma reconfiguração essencial para permanecerem relevantes na era digital.

6) - Sabedoria em Investimentos e Colaborações

Outra estratégia comum entre as empresas tradicionais é formar parcerias estratégicas ou realizar aquisições de startups tecnológicas.

Essas ações permitem que empresas estabelecidas incorporem rapidamente novas tecnologias e inovações sem necessariamente desenvolvê-las internamente.

São inúmeros os exemplos de parcerias e aquisições de startups e fintechs por parte dos grandes bancos, tanto no Brasil como em todo o mundo.

Identificar áreas para investimento e colaboração é essencial e os bancos devem avaliar continuamente suas ofertas para determinar onde a inovação pode gerar o maior retorno e onde parcerias podem ampliar suas capacidades e acesso ao mercado.

Isso envolve equilibrar investimentos em tecnologia com desenvolvimento de competências e parcerias estratégicas.

7) - Navegando o Ambiente Regulatório

Os bancos devem se adaptar proativamente às mudanças regulatórias que favorecem a concorrência e a desconcentração de mercado.

Iniciativas como o Pix no Brasil e o Open Finance na Europa são exemplos de como a regulamentação pode remodelar o mercado.

Nos últimos anos, a autoridade financeira brasileira tem incentivado uma desconcentração significativa do mercado, com o objetivo de fomentar uma maior

competitividade e inclusão financeira.

Iniciativas como o Pix e o Open Finance, que promovem maior transparência e acessibilidade nos serviços financeiros, são peças-chave nesse processo.

O Pix, por exemplo, revolucionou o mercado de transferências e pagamentos, reduzindo custos e aumentando a velocidade das transações para instantâneas.

Bancos que se antecipam e se adaptam a essas mudanças regulatórias, não apenas como uma obrigação, mas como uma oportunidade para inovar, estarão melhor posicionados para prosperar.

8) - Transformações tecnológicas

As transformações tecnológicas têm redefinido o cenário do setor financeiro, especialmente com o desenvolvimento e a adoção do modelo Banking as a Service (BaaS) operado a partir da cloud.

Este modelo representa uma mudança fundamental na forma como os serviços bancários são estruturados e oferecidos, proporcionando uma plataforma através da qual não apenas instituições financeiras, mas também empresas de outros setores podem ofertar serviços financeiros.

Plataformas BaaS operam predominantemente em ambientes de nuvem, o que lhes confere uma flexibilidade e escalabilidade excepcionais.

Através destas plataformas, é possível fornecer infraestrutura bancária como um serviço. Isso significa que até mesmo empresas que não possuem um histórico no setor financeiro podem agora projetar, desenvolver e lançar produtos financeiros de maneira ágil, eficiente e, crucialmente, em conformidade com as regulamentações vigentes.

Este avanço tecnológico tem o potencial de reduzir drasticamente as barreiras de entrada no mercado financeiro, que tradicionalmente incluíam elevados requisitos de capital inicial, complexidades regulatórias e a necessidade de tecnologia bancária avançada.

Com o BaaS, startups e empresas de tecnologia podem se aventurar no espaço financeiro sem os custos proibitivos associados ao estabelecimento de uma instituição financeira tradicional.

Além disso, a emergência do BaaS democratiza o acesso às mais recentes tecnologias.

As características de sucesso comuns

Os neobancos bem-sucedidos compartilham características distintas que são críticas para seu sucesso.

Estas incluem:

- Lançamento rápido de produtos: adaptam-se rapidamente às necessidades dos clientes e têm a capacidade de lançar e ajustar produtos em um ritmo muito mais acelerado do que os bancos tradicionais.
- Foco no engajamento do cliente: além de oferecer uma excelente experiência de transação, esses bancos expandem suas ofertas para serviços complementares que engajam os clientes de maneira mais profunda.
- Hiperpersonalização das experiências: utilizam aprendizado de máquina para adaptar suas ofertas e interações ao comportamento e preferências individuais do cliente.
- Design conversacional: investem em chatbots e assistentes virtuais para proporcionar uma comunicação mais natural e eficiente.
- Integração de recursos de open banking: construídos com uma arquitetura aberta desde o início, facilitam a integração com uma variedade de serviços e plataformas.
- Leveraging partner ecosystems: colaboram com plataformas de mídia social e marcas de vários setores para ampliar seu alcance e relevância.
- Utilização do valor vitalício do cliente (LTV): adotam métricas centradas no cliente para orientar decisões estratégicas e operacionais.

As camadas de capabilities a serem exploradas para a criação de um Neobank

A evolução dos neobancos no cenário financeiro contemporâneo é marcada pela adoção estratégica de tecnologias avançadas e modelos operacionais inovadores.

As quatro camadas descritas formam a espinha dorsal de um neobanco bem-sucedido, permitindo-lhe não apenas competir, mas liderar no mercado financeiro digital.

Cada camada é crítica e requer uma abordagem holística para garantir que o neobanco possa responder de forma proativa às necessidades dos clientes e às

mudanças do mercado, mantendo-se rentável e relevante na era digital.

Camada de Engajamento (Engagement Layer)

A camada de engajamento é crucial para atrair e reter clientes, sendo responsável por criar uma interface direta e intuitiva para os usuários.

Esta camada deve oferecer uma experiência que não apenas atenda, mas supere as expectativas dos clientes, proporcionando interações rápidas, fáceis e prazerosas.

Para isso, os neobancos investem em jornadas móveis com baixa fricção e alta personalização, permitindo uma experiência profundamente adaptada às necessidades individuais de cada cliente.

O design de produtos e serviços nesta camada deve ser inteligente, antecipando as necessidades dos usuários e proporcionando soluções inovadoras antes mesmo que eles percebam a necessidade.

Por exemplo, funcionalidades que automatizam a poupança ou oferecem opções de investimento baseadas no comportamento de gastos do usuário são exemplos de como os neobancos podem criar valor agregado significativo.

Além disso, a camada de engajamento se estende para além dos serviços bancários tradicionais, incorporando elementos de comércio eletrônico, conteúdo digital e funcionalidades sociais para manter os usuários engajados e integrados dentro do ecossistema do neobanco.

Camada de Decisão Liderada por IA e Análise (AI-and-Analytics-Led Decisioning Layer)

Esta camada é o coração analítico do neobanco, onde dados são transformados em insights valiosos que orientam as decisões em todo o ciclo de vida do cliente.

Utilizando modelos avançados de machine learning, esta camada permite a hiperpersonalização das ofertas e serviços, ajustando-os em tempo real às mudanças nas circunstâncias e preferências do cliente.

Um componente chave é a capacidade de executar decisões de crédito de maneira rápida e precisa, utilizando vastos conjuntos de dados para avaliar o risco de maneira mais eficaz do que os métodos tradicionais.

Isso inclui não apenas dados financeiros, mas também comportamentais e sociais, que ajudam a pintar um quadro mais completo do perfil de risco de cada cliente.

Os neobancos que dominam esta camada são capazes de identificar oportunidades de up-sell e cross-sell com precisão excepcional, além de personalizar as interações com cada cliente de forma a maximizar o valor vitalício (LTV) e minimizar o custo de

aquisição (CAC).

Camada Central de Tecnologia e Dados (Core Technology and Data Layer)

A infraestrutura tecnológica de um neobanco deve ser robusta, flexível e altamente escalável.

Esta camada inclui a arquitetura de microserviços, bancos de dados modernos e integrações API-first que permitem uma rápida iteração e lançamento de novos produtos e serviços.

A escolha de uma infraestrutura baseada em nuvem é essencial para garantir que o neobanco possa escalar operações sem comprometer a performance ou a segurança.

Um foco particular nesta camada é a gestão de dados, que deve ser capaz de lidar com o volume, a velocidade e a variedade de informações geradas em uma plataforma digital.

Isso inclui a implementação de práticas rigorosas de segurança cibernética para proteger os dados dos clientes contra ameaças internas e externas.

Camada do Modelo Operacional (Operating-Model Layer)

O modelo operacional de um neobanco é fundamentado na agilidade e na inovação.

Esta camada determina como as equipes são formadas, como colaboram e como operam para alcançar objetivos estratégicos.

A adoção de métodos ágeis e a formação de equipes multidisciplinares autônomas são práticas comuns que permitem uma tomada de decisão rápida e eficaz.

Além disso, a cultura do neobanco deve ser uma que fomente a inovação contínua e o aprendizado rápido.

Isso inclui não apenas o desenvolvimento de talentos em tecnologia, mas também a atração de competências em áreas como design, experiência do usuário e ciência de dados.

A colaboração e a partilha de conhecimentos entre essas áreas são essenciais para manter o neobanco na vanguarda da inovação financeira.

Coloco destaque especial à essa quarta camada, pois ela é apresentada exatamente como sendo a base fundacional de um neobank.

E ler isso em um estudo da McKinsey é muito reconfortante sob a ótica de que defendo há muito tempo e a partir de muitos artigos a importância do Modelo Operacional para qualquer organização.

Defendo há tempos que metade da guerra está ganha quando temos um modelo

operacional vencedor.

Isso se mostra ainda também evidente dentro do contexto de se buscar uma organização moderna e digital, como é o caso dos neobancos.

E quando digo modelo operacional, me refiro à visão completa e abrangente do tema, contemplando seus diversos componentes.

O que é um Operating Model

Um Operating Model é a forma como a uma organização opera para entregar valor aos seus clientes internos e externos.

Ele define os processos, indicadores, organização, pessoas e ferramentas que a empresa utiliza para planejar, projetar, implementar, gerenciar e melhorar os serviços e produtos que suportam os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Um Operating Model não é o mesmo que uma estrutura organizacional, que é apenas o desenho dos papéis e responsabilidades da empresa, mas sim um conjunto integrado de elementos que determinam como a empresa funciona como um todo.

A camada Operating Model dentro do CIO Codex Asset Framework representa o conjunto de operações e práticas que determinam como a Área de Tecnologia executa suas funções e entrega valor.

Esta camada é fundamental para a transformação das capacidades tecnológicas em resultados efetivos de negócios, atuando como o elo que traduz estratégia em ação.

O Operating Model encapsula o modo como a TI está organizada e como ela opera, definindo a arquitetura operacional que abrange pessoas, processos e tecnologia.

É composto por elementos que vão desde a estrutura organizacional e governança até os processos de trabalho, métodos de comunicação e modelos de desempenho.

Este modelo é projetado para alinhar as operações de TI com a estratégia da empresa, garantindo que as atividades do dia a dia estejam contribuindo para os objetivos organizacionais maiores.

Na prática, o Operating Model influencia diretamente a eficiência e a eficácia da entrega de serviços de TI.

Inclui a definição clara de funções e responsabilidades, mecanismos de tomada de decisão, e o estabelecimento de métricas e indicadores de desempenho que orientam a execução e a melhoria contínua.

Este modelo também determina como as equipes de TI se engajam com stakeholders internos e externos, gerenciando e atendendo às expectativas através de uma comunicação eficaz e gestão de relacionamento.

Além disso, o Operating Model deve ser suficientemente flexível para se adaptar a mudanças no ambiente de negócios e tecnologia, permitindo que a TI responda rapidamente a novas oportunidades e desafios.

Deve suportar a inovação e fomentar uma cultura de agilidade e melhoria contínua, promovendo uma mentalidade que não se contenta com o status quo, mas que busca constantemente maneiras de otimizar e inovar.

Essencialmente, a camada Operating Model é vital para a completude da área de tecnologia, fornecendo a estrutura e os processos que permitem que a TI opere de forma coesa e alinhada com as metas de negócios.

É o que possibilita que a Área de Tecnologia não apenas mantenha suas operações diárias, mas também se adapte e prospere em um ambiente de negócios em constante mudança, preparando a organização para os desafios e as demandas da era digital.

Os componentes do Operating Model desempenham um papel específico e interconectado na criação de um ambiente de TI que é ao mesmo tempo robusto, ágil e alinhado com a missão e os objetivos da organização.

A compreensão e a implementação eficaz desses componentes são fundamentais para garantir que a Área de Tecnologia possa responder eficientemente às demandas atuais e se adaptar às mudanças futuras no ambiente de transformação digital.

De forma resumida, a seguir são explorados os 10 principais componentes de um Operating Model, os quais são melhor detalhados dentro do tópico Operating Model do CIO Codex Framework (Operating Model – CIO Codex):

IT Capability & Process Model

O componente IT Capability & Process Model, dentro da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é um dos elementos mais cruciais para a eficácia e eficiência da função de TI em uma organização.

Este modelo engloba as habilidades, competências e processos que a Área de Tecnologia deve possuir e gerenciar para cumprir seus objetivos estratégicos e operacionais.

O IT Capability & Process Model é estruturado em torno de duas dimensões principais: 'capabilities' (capacidades) e 'processes' (processos).

As capacidades referem-se às competências e habilidades que a Área de Tecnologia

deve desenvolver para apoiar as estratégias de negócios da organização.

Isso inclui, mas não se limita a, gestão de infraestrutura, desenvolvimento de software, segurança cibernética, análise de dados e inovação tecnológica.

Os processos, por outro lado, são as atividades e procedimentos que a TI executa para entregar seus serviços.

Estes processos devem ser bem definidos, eficientes e alinhados às melhores práticas da indústria, como ITIL ou metodologias ágeis.

Eles abrangem desde o gerenciamento de projetos e operações do dia a dia até processos mais estratégicos, como a gestão de mudanças e a inovação contínua.

O IT Capability & Process Model é fundamental para garantir que a Área de Tecnologia opere de forma coesa, eficiente e alinhada aos objetivos da organização.

Communication Model

O componente Communication Model, inserido na camada de Operating Model do CIO Codex Asset Framework, representa um aspecto essencial na gestão eficiente da Área de Tecnologia.

Este modelo aborda os métodos, canais, estilos, propósitos e objetivos da comunicação dentro da equipe de TI e entre a TI e outras partes da organização.

É um mapa que orienta como as informações são compartilhadas, assegurando que as mensagens sejam entregues de maneira clara, eficaz e no tempo certo.

A comunicação efetiva na Área de Tecnologia não é apenas sobre a transmissão de informações, é também sobre construir relações, promover a compreensão mútua e facilitar a colaboração eficiente.

Neste contexto, o Communication Model é projetado para atender às necessidades específicas de comunicação da TI, considerando a natureza técnica da informação e a diversidade dos stakeholders.

People Sourcing Model

O componente People Sourcing Model, integrante da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é fundamental na estratégia de gestão de recursos humanos da Área de Tecnologia.

Ele abrange a abordagem de como a TI adquire, gerencia e aloca seu capital humano, considerando tanto recursos internos quanto externos.

Este modelo contempla estratégias de contratação, parcerias com fornecedores, terceirização e o equilíbrio entre diferentes modalidades de trabalho.

A eficácia da Área de Tecnologia depende largamente da habilidade e do comprometimento de sua equipe.

O People Sourcing Model é essencial para assegurar que a organização possua as competências necessárias para atender às suas necessidades tecnológicas e estratégicas.

Performance Model

O Performance Model é um componente integral da camada de Operating Model dentro do CIO Codex Asset Framework, destinado a estruturar e monitorar o desempenho da Área de Tecnologia.

Este modelo é composto por Objectives and Key Results (OKRs), Key Performance Indicators (KPIs), métricas, metas e incorpora técnicas de melhoria contínua.

Sua aplicação é fundamental para alinhar as operações de TI aos objetivos estratégicos da organização, avaliando o progresso e identificando oportunidades para aprimoramento.

Alguns componentes são chave do Modelo de Desempenho usualmente são:

- **Objectives and Key Results (OKRs):** Os OKRs são utilizados para estabelecer e comunicar objetivos claros e mensuráveis para a Área de Tecnologia. Eles proporcionam um alinhamento estratégico, assegurando que todos os esforços estejam concentrados em alcançar metas que impulsionam o sucesso do negócio.
- **Key Performance Indicators (KPIs):** Os KPIs são métricas específicas escolhidas para medir aspectos críticos do desempenho da TI. Eles são essenciais para avaliar o sucesso em relação aos objetivos estabelecidos, fornecendo insights sobre a eficiência e eficácia dos processos e serviços de TI.
- **Métricas e Metas:** Além dos KPIs, outras métricas operacionais e metas são definidas para monitorar e gerenciar o desempenho diário. Estas métricas podem cobrir uma variedade de aspectos, desde a qualidade do serviço até a produtividade da equipe.
- **Melhoria Contínua:** O modelo enfatiza conceitos e técnicas de melhoria contínua, como Lean e Agile, para otimizar processos e serviços de TI continuamente. A aplicação dessas metodologias visa aprimorar a eficiência operacional e incentivar a inovação.

Working Model

O componente Working Model, parte integrante da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é vital para definir como o trabalho é realizado na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange não apenas as práticas de trabalho, mas também os modelos de ferramentas, automação, locais de trabalho (sites) e turnos (shifts), oferecendo uma visão abrangente de como as operações de TI são estruturadas e executadas.

O Working Model é fundamental para assegurar que a Área de Tecnologia opere com eficiência e eficácia, adaptando-se às necessidades e desafios do ambiente de negócios.

Ele influencia diretamente a produtividade, a colaboração e a satisfação dos colaboradores, além de ser um componente chave na entrega de serviços de TI de alta qualidade e geralmente contempla aspectos como:

- **Práticas de Trabalho:** Incluem metodologias como Agile entre outras, que enfatizam a colaboração, a automação e a entrega contínua, melhorando a agilidade e a capacidade de resposta da equipe de TI.
- **Modelos de Ferramentas:** Referem-se às tecnologias e plataformas utilizadas para suportar as operações de TI, como sistemas de gerenciamento de projetos, ferramentas de colaboração e plataformas de automação.
- **Automação:** O uso de automação para melhorar a eficiência operacional, reduzindo a carga de trabalho manual e aumentando a precisão e a consistência.
- **Modelos de Sites e Turnos:** Estratégias para alocar e gerenciar o pessoal de TI em diferentes locais e turnos, especialmente relevante em organizações globais ou que operam 24/7. Isso inclui a determinação de quais funções são necessárias em cada local e em que horários, para garantir a cobertura adequada e a continuidade dos serviços.
- **Modelo de Trabalho Remoto/Híbrido:** Adaptação aos modelos de trabalho remoto e híbrido, que ganharam destaque, especialmente após a última crise sanitária, exigindo uma reconfiguração das práticas de trabalho para suportar efetivamente equipes distribuídas.

IT Organization Model

O componente IT Organization Model, situado na camada de Operating Model no CIO

Codex Asset Framework, é essencial para definir a estrutura organizacional da Área de Tecnologia.

Este modelo estabelece como a TI é estruturada em termos de departamentos, equipes, hierarquias e linhas de relatório.

Ele determina a distribuição de responsabilidades e autoridades, otimizando a gestão de recursos e a execução de estratégias.

O IT Organization Model é fundamental para garantir que a Área de Tecnologia seja organizada de forma a alinhar-se eficientemente com os objetivos de negócios da organização.

Uma estrutura organizacional bem planejada promove a clareza de papéis, facilita a comunicação e a colaboração, e otimiza a alocação de recursos.

É um elemento chave na governança de TI, influenciando a eficácia da entrega de serviços e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente empresarial e contempla temas como:

- **Estrutura de Departamentos:** Define como os departamentos dentro da TI são organizados, incluindo especializações como desenvolvimento de software, infraestrutura, suporte, segurança cibernética e análise de dados.
- **Modelo de Hierarquia:** Determina os níveis de liderança e gerenciamento, estabelecendo claramente as linhas de autoridade e responsabilidade.
- **Modelo de Span e Controle:** Refere-se ao número de subordinados diretos que um gerente pode efetivamente supervisionar, afetando a tomada de decisões e a agilidade operacional.
- **Modelo de Reporte:** Esclarece as linhas de relatório dentro da organização, assegurando que a informação flua eficientemente e que a responsabilidade seja claramente atribuída.

Roles & Responsibilities Model

O componente Roles & Responsibilities Model, integrante da camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para estabelecer a clareza das funções e responsabilidades dentro da Área de Tecnologia.

Este modelo especifica os papéis individuais e coletivos, detalhando as expectativas e obrigações associadas a cada posição dentro da equipe de TI.

O Roles & Responsibilities Model é fundamental para a eficiência operacional e a

eficácia da gestão na Área de Tecnologia. o definir claramente as funções e responsabilidades, este modelo ajuda a evitar ambiguidades e sobreposições, promovendo uma maior responsabilização e alinhamento com os objetivos estratégicos.

A clareza de papéis facilita a colaboração, a comunicação e a tomada de decisões, além de contribuir para um melhor gerenciamento de recursos e talentos, prevendo alguns aspectos, como:

- **Definição de Papéis:** Descrição detalhada de cada função dentro da Área de Tecnologia, incluindo habilidades necessárias, qualificações e experiências desejadas.
- **Atribuição de Responsabilidades:** Especificação das tarefas e atividades associadas a cada papel, garantindo que todos os aspectos operacionais e estratégicos sejam adequadamente abordados.
- **Modelos de Autoridade:** Estabelecimento de quem tem o poder de tomar decisões em diferentes níveis e situações, assegurando a eficácia na execução de projetos e na resolução de problemas.
- **Mecanismos de Prestação de Contas:** Processos para garantir que os indivíduos e equipes sejam responsáveis pelo cumprimento de suas funções, contribuindo para os objetivos gerais da TI e da organização.

Decisions & Power Model

O componente Decisions & Powers Model, situado na camada de Operating Model dentro do CIO Codex Asset Framework, é crucial para estabelecer como as decisões são tomadas dentro da Área de Tecnologia e quem detém o poder para fazê-las.

Este modelo aborda a alocação de autoridade e responsabilidade, especificando quem pode tomar quais tipos de decisões e em que nível.

O Decisions & Powers Model é fundamental para a governança eficaz da TI, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira eficiente, transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Uma estrutura clara de tomada de decisão promove a agilidade, minimiza os riscos e aumenta a responsabilidade, contribuindo para a eficácia operacional e a execução bem-sucedida de projetos e usualmente prevê alguns aspectos como:

- **Alocação de Autoridade:** Definição clara de quem tem o poder de tomar decisões em diferentes níveis da organização de TI, desde decisões

operacionais do dia a dia até decisões estratégicas de alto nível.

- Modelos de Tomada de Decisão: Implementação de frameworks, como RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) e DARE (Decide, Advise, Recommend, Execute), para esclarecer a participação e as responsabilidades nas decisões.
- Processos de Decisão: Estabelecimento de procedimentos para a tomada de decisões, incluindo mecanismos para avaliação de riscos, análise de impacto e consulta a partes interessadas.
- Mecanismos de Responsabilização: Processos para garantir que os tomadores de decisão sejam responsáveis pelos resultados de suas escolhas, promovendo a transparência e a confiança.

Management Model

O componente Management Model, integrado à camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para definir como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange desde estilos de liderança e práticas de gestão até estruturas organizacionais, como gestão direta e matricial, e influencia diretamente a cultura, o desempenho e a eficácia da equipe de TI.

O Management Model é essencial para garantir que a Área de Tecnologia seja liderada e gerida de maneira eficaz, alinhando as atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização.

Um modelo de gestão bem estruturado promove a clareza de direção, a motivação da equipe, a comunicação eficaz e a tomada de decisão eficiente.

Ele é um elemento chave para a construção de uma cultura de TI robusta e adaptativa, capaz de responder às mudanças rápidas no ambiente tecnológico e de negócios e prevê aspectos como:

- Estilos de Liderança: Definição dos diferentes estilos de liderança aplicados dentro da TI, como liderança transformacional, situacional ou servidora, cada um adequado a diferentes contextos e necessidades.
- Modelos de Gestão Direta e Matricial: Estruturação da gestão de equipes, seja através de uma hierarquia direta (onde os funcionários reportam a um único gestor) ou de um modelo matricial (onde os funcionários podem ter múltiplos gestores ou relações de reporte).
- Práticas de Gestão: Incluem a definição de processos para planejamento,

execução, monitoramento e controle de atividades de TI, bem como práticas para o desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos e promoção de inovação.

Internal & External Interfaces Model

O Internal & External Interfaces Model, integrado à camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para definir e gerenciar as interfaces e interações da Área de Tecnologia tanto internamente, entre seus diversos departamentos, quanto externamente, com outras unidades de negócios da empresa e entidades externas.

Este modelo detalha os processos, tarefas e mecanismos de interação que facilitam a comunicação eficaz e a colaboração estratégica.

Este modelo é vital para a eficiência e eficácia da TI, assegurando que as operações internas estejam alinhadas e que a colaboração com outras unidades de negócios e entidades externas seja produtiva e alinhada aos objetivos estratégicos.

A integração eficiente entre departamentos de TI e a comunicação eficaz com outras áreas da empresa são fundamentais para a implementação de soluções tecnológicas que atendam às necessidades de negócios da organização, prevendo usualmente alguns tópicos como:

- **Processos e Tarefas Internas:** Incluem a definição de processos específicos e a atribuição de tarefas dentro dos departamentos de TI, garantindo que todas as funções estejam claramente definidas e que os fluxos de trabalho sejam otimizados para eficiência.
- **Interações entre Departamentos de TI:** Refere-se à forma como diferentes equipes ou departamentos dentro da TI interagem e colaboram, abrangendo desde a gestão de projetos até o suporte operacional e a inovação.
- **Relacionamento com Outras Unidades de Negócios:** Estabelece como a TI se comunica e trabalha com outras unidades de negócios fora da TI, enfatizando a importância da sinergia e do alinhamento de objetivos.
- **Interfaces com Entidades Externas:** Abrange as relações e mecanismos de colaboração com parceiros externos, como fornecedores, consultores e clientes, ressaltando a necessidade de comunicação clara e eficiente e de gestão de relacionamentos sólida.

Soma-se a isso a Cultura Organizacional

Tudo o que foi abordado sobre o Modelo Operacional deve ser somado, suportado e potencializado por uma cultura corporativa forte.

Como comentei em outros artigos: sigo acreditando que é na Cultura Corporativa que se esconde a “fórmula mágica” do sucesso e diferenciação perene nas empresas.

Acho que uma empresa até pode alcançar algum sucesso por algum tempo sem ter uma cultura forte e vencedora, mas acho impossível que seja capaz de sustentar esse sucesso por um médio ou longo período de tempo.

A cultura organizacional está diretamente relacionada com os valores e propósito da empresa, o modelo de trabalho, o estilo de liderança promovido, empatia em determinadas situações e a forma como se reconhece as vitórias cotidianas (não apenas as grandes, mas também aquelas pequenas e cotidianas, que somadas ao longo todo tempo fazem toda a diferença).

E, como costume dizer, a Cultura segue sendo algo que não se compra nem se faz “subscrição” (não inventaram ainda “Culture as a Service”): é algo que se constrói, transforma e evolui no dia a dia.

A Cultura nasce primordialmente a partir da liderança pelo exemplo, mas creio que floresce de fato apenas com a participação de todos, seja dando o exemplo, seja reconhecendo, promovendo, assimilando e replicando esses bons exemplos!

Concluindo

Na minha opinião, o sucesso dos neobancos depende não apenas de sua capacidade de inovar e se adaptar tecnologicamente, mas também de entender profundamente as necessidades e comportamentos dos clientes.

A integração de tecnologias como IA e a análise de grandes volumes de dados são essenciais para oferecer serviços personalizados que realmente atendam às expectativas dos usuários modernos.

Além disso, a colaboração com parceiros estratégicos amplia significativamente a capacidade de um neobanco de oferecer valor adicional, solidificando sua posição em um mercado competitivo.

Destaco a importância do Modelo Operacional e da Cultura Corporativa dentro desse contexto, algo que se torna ainda mais evidente sob a perspectivas de empresas modernas e digitais.

Os neobancos que conseguem equilibrar esses elementos com uma execução estratégica sólida e uma visão clara são os que emergem como líderes no novo panorama financeiro.

Estamos testemunhando uma era de transformação onde a agilidade, a personalização e a eficiência operacional não são apenas vantagens, mas requisitos essenciais para o sucesso no ambiente volátil de hoje.