

A INOVAÇÃO DE PRODUTOS FINANCEIROS NO SEGMENTO DE BANCOS: UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

FINANCIAL PRODUCTS INNOVATION IN THE BANK SEGMENT: A STUDY ABOUT
THE CONTRIBUTION OF INFORMATION TECHNOLOGY

Reynaldo Cavalheiro **MARCONDES**
Doutor em Administração de Empresas - FEA-USP
reynaldo@mackenzie.br

Marcel Ginotti **PIRES**
Doutorando em Administração de Empresas - FEA-USP
gpmarc03@gmail.com

Resumo

Este artigo busca identificar como a tecnologia da informação é utilizada na inovação de produtos financeiros no segmento bancário. Está apoiado em pesquisa exploratória qualitativa em que foram entrevistados sete executivos da cúpula de diferentes grandes bancos que operam no Brasil. Foram realizadas entrevistas em profundidade e os dados obtidos foram tratados com as técnicas da Análise de Conteúdo. Os resultados encontrados mostram que inovação não se configura como essencial para a sobrevivência dos bancos estudados, pois envolve elevados riscos e custos para a organização, embora seja essencial para desenvolver a capacidade competitiva destas instituições. Em relação à tecnologia da informação – TI –, esta tem se voltado a prover comodidade e facilidades de atendimento ao cliente, é essencial para o aumento da eficiência das operações bancárias, mas não consegue se tornar um diferencial competitivo devido às práticas de imitação serem corriqueiras neste segmento.

Palavras-chave: Inovação – Bancos; Tecnologia da Informação – Competitividade – Conhecimento.

Abstract

This article intends to investigate how information technology is used in financial products innovation within the bank segment. It is supported by a qualitative exploratory research study in which seven top executives of large commercial banks that operate in Brazil were interviewed. In-depth interviews were conducted and the obtained data were treated with the techniques of Content Analysis. The results show that innovation is not essential for the survival of the studied commercial banks, as it involves high risks and costs, although it is essential to develop the competitive capacity of these institutions. Concerning information technology, it has provided comfort and prompt service for the customer, it is essential to increase the efficiency of the banking transactions, but it does not provide a competitive differential due to the fact that imitation practices are common in this segment.

Keywords: Innovation – Banks – Information Technology – Competitiveness – Knowledge.

Introdução

O presente trabalho aborda a influência da tecnologia da informação (TI) na inovação de produtos e serviços financeiros. Por produtos devem ser compreendidos os fundos de aplicação financeira, tais como fundos de Renda Fixa, DI, de previdência do tipo PGBL e VGBL, além de CDB e diversos outros. Por serviços devem ser compreendidas as atividades básicas das instituições bancárias, regulamentadas pelo Banco Central, tais como permitir a movimentação de conta corrente, pagamento de contas, tributos e taxas, concessão de empréstimos, etc., que permitem ao banco operar como agente financeiro na sociedade. Destaca ainda a percepção dos gestores sobre a utilização da TI no desenvolvimento das atividades nesse setor e a visão que possuem sobre a inovação dentro desse contexto.

O advento e popularização do uso da tecnologia de informação foram consequências de um contínuo e acelerado progresso tecnológico, particularmente nas últimas décadas do século XX (LASTRIS; ALBAGRI, 1999). Dessa maneira, a preocupação com questões relacionadas à informação representou uma consequência natural do aumento da competitividade entre as empresas e respectivas nações. A busca por posições mais favoráveis perante os mercados consumidores e a integração crescente entre as economias modernas, aliadas a uma necessidade de baixar custos, gerou ainda mais pressões sobre as estruturas produtivas existentes. Com isso, a busca por maior produtividade tornou-se um dos principais objetivos, reforçando a necessidade de uma melhor utilização da tecnologia da informação, e a geração constante da inovação dentro das organizações.

Nas últimas décadas a ênfase parece ter sido dada à tecnologia e não necessariamente à informação, pois, conforme observou Drucker, a TI tem sido mais destinada à produção de dados e não de

informações (1999). Esse autor afirma que a “TI é incapaz de prover informações” (DRUCKER, 1999), no que é corroborado por Davenport e Prusak (1998), ao afirmarem que “os gerentes (...) concluíram que dispor de tecnologias de informação mais sofisticadas não implica necessariamente obter melhor informação, pois a esta tecnologia de informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento”.

A importância da TI torna-se ainda mais relevante para as instituições financeiras, pois os orçamentos referentes a esta tecnologia costumam representar a maior parcela dos investimentos de capital (MCGEE; PRUSAK, 1994).

No Brasil o setor bancário se apresenta como sendo o segundo setor em participação no PIB nacional, além de caracterizar-se como um grande usuário das tecnologias da informação e tratarem grandes volumes de dados e informações, particularmente os bancos comerciais com foco no varejo.

Uma outra particularidade do mercado nacional é que o processo de concentração bancária observada aqui tem envolvido alguns dos grandes bancos nacionais privados e não apenas bancos estrangeiros. Essa concentração pode ser percebida nos dados relativos ao período compreendido entre 1996 e 2006, divulgados no site do Banco Central do Brasil (2007). Nele, o número de bancos privados nacionais caiu de 131 para 81; o número de bancos públicos nacionais, incluída a Caixa Econômica Federal, passou de 32 para 13, enquanto os bancos com controle estrangeiro evoluíram de 25 para 48 (BANCO CENTRAL DO BRASIL; 2007). Representa também um dos poucos setores econômicos brasileiros em que existe um número significativo de fortes concorrentes nacionais privados e públicos, mesmo após a aquisição do Banco Real ABN Amro pelo Banco espanhol Santander, que se tornou o quarto banco em ativos no Brasil,

com R\$ 278 bilhões, atrás apenas do Banco do Brasil, com R\$ 332 bilhões; do Bradesco, com R\$ 317,6 bilhões; e do Itaú, com R\$ 298,5 bilhões (SCIARRETTA, 2007).

À vista das considerações e justificativas anteriores, definiu-se como objetivo principal deste artigo identificar como a tecnologia da informação é utilizada no desenvolvimento de produtos financeiros. Como objetivos específicos, foram estabelecidos:

- a) Conhecer a percepção dos gestores em relação à inovação de produtos/serviços financeiros.
- b) Identificar a influência da tecnologia da informação na inovação dentro do segmento de bancos.

1 Referencial teórico

O referencial teórico inicia-se pelo conceito de inovação, seguido por aqueles da tecnologia da informação – TI –, e encerra-se com a apresentação de estudos sobre a inovação e a TI em ambiente de bancos. Esses constituirão a fundamentação para as análises e conclusões posteriores deste artigo.

1.1 Inovação

De acordo com Roberts (1988), a inovação compreende a geração de uma ideia ou invenção e a conversão desta invenção em algum negócio ou aplicação útil. Os aspectos centrais da gestão de invenções tecnológicas envolvem a criação de conhecimentos, a geração de ideias técnicas que visam à criação de produtos, processos de manufaturas, serviços ou melhorias daqueles existentes, a transformação destas ideias em protótipos funcionais e, finalmente, a respectiva transferência para manufatura, distribuição e utilização (ROBERTS, 1988).

A inovação pode ocorrer de várias maneiras. Ela pode ser incremental ou radical (LEIFER *et al.*, 2000; ROBERTS, 1988); representar modificações de entidades já existentes ou criação; pode ser incorporada a produtos, a serviços ou a processos; orientada por intermédio do uso pelos consumidores, pela indústria ou pelo governo; baseada em múltiplas tecnologias ou em apenas uma única tecnologia (ROBERTS, 1988).

Além disso, a inovação varia tanto em relação aos seus tipos quanto em relação às suas fontes, segundo Von Hippel (1988). Esse autor destaca que as inovações podem ser oriundas dos usuários, clientes, fornecedores, enfim, de uma ampla rede de relacionamentos que envolvem a empresa. Considera ainda que a influência desses agentes será proporcional ao segmento em que atua. Propõe que a utilidade da inovação deve ser analisada sob a perspectiva dos lucros temporários acima da média (*economic rents*) que ela pode proporcionar (VON HIPPEL, 1988).

Drucker (1995) reitera que todas as empresas necessitam de uma competência central, a da inovação. Elas devem ser capazes de avaliar sua performance inovadora, pois a inovação é considerada como um dos elementos centrais responsáveis pela manutenção e ou geração de uma fonte de diferenciação importante.

Pennings e Harianto (1992) conceituam inovação como a recombinação qualitativa de *know-how* residente nos ativos humanos e de capital da empresa, materializada pela adoção de novas ideias, processos, produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente. A inovação, segundo eles, é o resultado das habilidades e capacidades que veem sendo acumuladas no tempo e cujo estoque pode ser utilizado para a alavancagem de estratégias em busca de mais inovações.

Drucker (1996) considera que a inovação exige uma disciplina rigorosa, organizada e

permanente que requer algumas atitudes por parte das empresas. Ele cita a necessidade de se identificar, de maneira sistemática, mudanças que estejam ocorrendo nos negócios, mudanças demográficas, de valores, tecnologia ou ciência e, então, olhá-las como oportunidades. Requer também a disposição para abandonar algo do passado ao invés de defendê-lo nas organizações.

Porter (1997) afirma que o único modo de se ter uma vantagem competitiva é por intermédio da inovação e aperfeiçoamento, envolvendo uma direção estratégica visionária, pois a fonte desta vantagem está mais associada à habilidade de aplicar a tecnologia, o que torna necessário integrar todas elas.

Também é notório o fato de que, no mercado financeiro, o acesso fácil das empresas às informações torna as vantagens competitivas baseadas na diferenciação e inovação fugazes, fazendo com que inovações de produtos sejam facilmente imitadas pelos competidores (GRANT, 1991). Nesse contexto, as empresas têm um breve momento de oportunidades explorando suas vantagens antes dos imitadores as desgastarem.

Pennings e Harianto (1996) estabeleceram dois conjuntos de fatores de inovação, os quais foram definidos como *network* externo e acúmulo de *know-how*. Para eles, esses são os elementos centrais da inovação no segmento de bancos, que decorre do fato de que a TI está alterando significativamente as operações internas e a entrega de serviços financeiros. Eles concluíram que o acúmulo da experiência em TI fornece as condições certas para que a inovação possa ocorrer nos bancos, dadas às conexões com outras empresas, por meio das quais teriam acesso a tecnologias diferentes, mas complementares. Além disso, as habilidades internas e externas são cruciais para a inovação nesse segmento, pois representam a recombinação do *know-*

how existente. Sobre o acúmulo de *know-how*, Pennings e Harianto (1992) afirmam que a capacidade de inovação depende muito mais de como os bancos desenvolvem as suas habilidades computacionais, que são cumulativas ao longo do tempo. Isso se deve ao fato de que, quando uma tecnologia anterior é parte integral da nova tecnologia, a imitação é dificultada, gerando uma vantagem competitiva para a primeira empresa a implantá-lo, como *first mover*. Ressaltam, ainda, que qualquer esforço inovador apresenta riscos. Esses riscos podem estar associados tanto ao fato de a empresa ser a primeira entrante ou entrar muito tarde.

1.2 Tecnologia da informação

Barney, Fuerst e Mata (1995) desenvolveram estudos sobre a relação entre TI e fonte de vantagem competitiva sustentável tendo concluído que não é exatamente esta tecnologia que possibilita esta condição, mas um conjunto de fatores que permitem às organizações obterem uma vantagem sustentável. Assim sendo, somente as habilidades de gestão da TI seriam capazes de criar uma vantagem competitiva. Tais habilidades incluem aquelas voltadas a conceber, desenvolver e explorar aplicações de TI para dar suporte e ampliar outras funções de negócios. Os autores afirmam que, se essas habilidades forem valiosas e heterogeneamente distribuídas pelas pessoas na empresa, então elas serão uma fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que os relacionamentos desenvolvidos no tempo são socialmente complexos e não estão sujeitos a imitações de baixo custo (BARNEY; FUERST; MATA, 1995).

Um dos aspectos da TI destacado por Porter e Millar (1985) é o de que esta tecnologia poderia modificar as regras da concorrência, por meio da mudança da natureza da competição, da geração de novos negócios. Acrescente-se o

fato de que esta tecnologia pode ser considerada uma alavanca para as empresas desenvolverem a vantagem competitiva, pois afetam suas atividades de valor. A TI também oferece a perspectiva de criação de negócios, podendo propiciar uma fonte de vantagem competitiva por intermédio da gestão cuidadosa dos elos entre organizações. Porter e Millar (1985) enfatizam a influência da TI, pois altera a relação entre escala, automação e flexibilidade inerentes aos setores econômicos nos quais se inserem as empresas. Destacam ainda que, embora a tecnologia possa aperfeiçoar a estrutura do setor, permeando toda a cadeia de valor e seus elos, esta também tem o potencial de destruí-la.

No mercado financeiro, o acesso fácil das instituições às informações torna as vantagens competitivas baseadas na diferenciação e inovação fugazes, pois as inovações de produtos são facilmente imitadas pelos competidores (GRANT, 1991).

Albertin (1998) aborda a questão da utilização da tecnologia no segmento de comércio eletrônico, uma vez que as respectivas estratégias empresariais estão identificadas com o uso e com a disponibilização dos recursos tecnológicos que possuem. Considera ele que a TI, aplicada em seus vários produtos, inclusive o comércio eletrônico, se constitui em recurso de competição, utilizado como potencial redutor dos custos operacionais. Ele argumenta que essa tecnologia também pode contribuir para o aumento da flexibilidade e agilidade demandadas pelos bancos, inclusive visando a um atendimento de melhor qualidade para os seus clientes. Com isso, pode ser oferecida uma ampla disponibilidade de horários para a realização das operações financeiras, além de independência geográfica para estas operações. Outro aspecto também considerado por ele foi o fato de as aplicações da TI possibilitarem fontes importantes de informações sobre os

clientes dos bancos, que poderiam ser utilizadas para a criação e a determinação do seu perfil. Isso alavanca o desenvolvimento de novos produtos e serviços de maneira a aumentar o relacionamento e a fidelização dos clientes, por meio de um conhecimento maior de suas respectivas características. O comércio eletrônico, nesse sentido, corresponde a mais uma das facetas da associação da TI com a inovação de produtos.

1.3 Inovação e TI em bancos

Drucker (1996) argumenta que os bancos são instituições inovadoras, mas que existem ainda algumas grandes organizações que estão obtendo lucro realizando as atividades bancárias tradicionais. Para ele, as operações do banco moderno representam uma das mais potentes inovações baseadas no conhecimento.

Gopalakrishnan e Damanpour (2000) desenvolveram um estudo específico com bancos, nos quais eles examinaram os *links* entre os fatores não estruturais no contexto das organizações e as dimensões da adoção de inovações nas organizações. Os elementos no contexto das organizações incluem o tamanho, o escopo geográfico e o escopo do produto. O escopo do produto envolve os três tipos de empréstimos que são os pessoais, comerciais e imobiliários. As dimensões da inovação incluem magnitude e velocidade de adoção, além dos tipos de produtos e processos de inovação. O tamanho da organização, escopo geográfico e escopo de produto são considerados elementos centrais nas diferenciações entre bancos (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 2000).

A adoção de inovações foi definida por Gopalakrishnan e Damanpour (2000) como a adaptação da instituição bancária ao ambiente

ou a previsão de mudança no ambiente a tempo de aumentar ou sustentar sua efetividade e competitividade. No estudo, os autores buscaram identificar de que maneira as dimensões da inovação se relacionavam com os três fatores do contexto organizacional mencionados acima. Entretanto, para uma melhor compreensão das pesquisas efetuadas por eles, convém detalhar as referidas descrições das dimensões avaliadas. A magnitude, compreendida como a qualidade da instituição em ser inovadora, é definida como o número de inovações de qualquer tipo que uma organização adota em um determinado período de tempo, enquanto que velocidade se refere ao quão rapidamente uma empresa, comparativamente aos seus competidores, adota uma inovação de produto ou de processo (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 2000). Em relação ao tamanho da instituição bancária, foram identificadas algumas correlações; dentre elas, a de que a associação é mais forte com a magnitude da inovação em vez da velocidade de inovação. Contudo, o seu tamanho não promove a adoção de um significativo e mais elevado número de inovações de processos do que de produtos (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 2000). Quanto ao escopo geográfico, a correlação é mais forte com a magnitude quando comparado à velocidade de inovação; além disso, existe uma correlação mais forte com a magnitude de inovação de produtos do que inovação de processos. Ao abordarem o escopo de produto, Gopalakrishnan e Damanpour (2000) classificaram os bancos de acordo com o critério de empréstimos. Assim, foram categorizados como não especialistas, no caso de eles não se especializarem em nenhuma modalidade específica de empréstimos, e bancos especializados em empréstimos para bens imóveis, comerciais e individuais. Os não especialistas compreendem grandes bancos com um escopo geográfico mais amplo, que adotam um significativo número de inovações de produtos e processos. As análises indicaram

que os bancos especialistas não são mais ágeis do que os bancos não especialistas na adoção de inovações de produtos ou processos. O maior número de relações foi obtido entre o escopo de produto e a adoção de inovação. Nesse caso, os bancos com foco em produtos tendem a enfatizar a magnitude em detrimento da velocidade. Por isso, eles preferem uma adoção mais tardia de inovações. O escopo de produtos revelou uma associação mais forte com a inovação de produtos quando comparado com a inovação de processos. O escopo de produto de empréstimos pessoais relacionou-se mais intensamente com a velocidade da inovação de produtos quando comparado com a de processos. Quanto ao produto de empréstimos comerciais, ligados a empresas comerciais, a associação foi mais significativa com a velocidade de inovação de processos quando comparado à inovação de produtos. Ainda segundo esses autores, o escopo de produtos de bens imóveis não parece promover uma adoção mais rápida de inovações de produtos quando comparados a inovações de processos. Isso se deve talvez ao fato de que os mercados de bens imóveis são mais protegidos e localizados quando comparados com os de empréstimos pessoais. Além disso, o escopo de produtos tem uma associação mais forte com a velocidade de inovação do que com a magnitude de inovação para os escopos de produtos do tipo empréstimos pessoais e de bens imóveis, mas não para o escopo de produto de empréstimos comerciais (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 2000).

Nesse mesmo estudo foram observadas diferenças significativas na magnitude e velocidade de inovações de produtos e serviços decorrentes dos tipos de organizações criadas pelas variáveis do contexto. Concluíram ainda que todos os bancos teriam que adotar um número mínimo de inovações de processos para aumentar a eficiência de suas operações (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR,

2000). Convém ressaltar, entretanto, que estas diferenciações de bancos se aplicam a uma característica existente no segmento bancário norte-americano, que apresenta inúmeras diferenças em relação ao brasileiro.

2 Procedimentos metodológicos

Este artigo está fundamentado em uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, em que não se buscou a relação entre as variáveis - a influência da tecnologia da informação e a inovação produtos financeiros -, mas com a sua caracterização, dado o interesse principal em conhecer como estas variáveis são percebidas e tratadas no ambiente dos bancos selecionados para o estudo.

Segundo Malhotra, a abordagem qualitativa é a mais utilizada em estudos exploratórios e corresponde a uma metodologia de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras que fornecem insights e compreensões do problema abordado. A técnica de levantamento de dados utilizada foi o da entrevista em profundidade registrada por meio de gravador, tendo sido os depoimentos transcritos *ipsis literis* posteriormente.

Foram entrevistados sete executivos de cinco grandes bancos, sendo quatro diretores e três gerentes *seniors* que ocupavam cargos imediatamente abaixo da diretoria. Foi utilizado um roteiro básico semiestruturado com perguntas abertas conectadas aos objetivos específicos do estudo. A duração das entrevistas variou entre uma hora e vinte minutos até duas horas e trinta minutos. Dos bancos incluídos na pesquisa, quatro focam os clientes mais no “varejo” e um deles foca mais no “atacado”, respectivamente: Banco Nossa Caixa, Caixa Econômica Federal, Itaú, Unibanco e o Lloyds Bank TSB.

Segundo o ranking dos maiores bancos por patrimônio no Brasil, divulgado pela revista EXAME do mês de agosto de 2007 (EXAME Maiores e Melhores, 2007), o Itaú situava-se como o terceiro maior banco, seguido respectivamente pelo Unibanco (quarto maior banco); pela Caixa Econômica Federal (em sexto lugar) e pelo Banco Nossa Caixa, na décima segunda posição. O Lloyds Bank TSB, adquirido pelo Banco Itaú, não apareceu mais na referida lista, embora ocupasse a 32ª posição em ativos em 2002 (EXAME Maiores e Melhores, 2002).

Os dados brutos da pesquisa foram tratados de maneira a serem significativos e válidos, conforme recomendação de Bardin (1977), por meio da aplicação da técnica da análise de conteúdo. O material obtido foi inicialmente codificado de modo a atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, tendo sido em seguida categorizado conforme descrição de Bardin (1977).

Os critérios de categorização utilizados no trabalho foram: a) semântico, referente à categoria temática, que é a “contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada”, e onde se determinam “núcleos de sentido”; b) sintático, referente aos verbos, adjetivos e substantivos, ou seja, as palavras plenas, isto é, aquelas palavras que são “portadoras de sentido” e c) léxico, que é a classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos (BARDIN, 1977). A categorização obedeceu ao critério de conexão das perguntas com os objetivos específicos, para facilitar a obtenção da consistência dos resultados com os interesses imediatos do estudo.

Somente após a conclusão de cada fase da análise, que teve início na análise sintática, léxica, semântica e, posteriormente, a categorização, é

que se avançou para a fase seguinte. A última fase, correspondente à identificação das novas categorias, foi realizada pela manipulação concomitante dos conjuntos relacionados nos quadros léxicos e semânticos para cada pergunta formulada nas entrevistas.

Finalmente, a fase de categorização demandou a utilização de um modelo de classificação conectado aos objetivos específicos. Sob essa perspectiva, foram extraídas das perguntas a eles relacionadas algumas categorias que pudessem seguir as regras relacionadas por Bardin.

3 Análise e interpretação das entrevistas

A análise e a interpretação das entrevistas são apresentadas em conexão aos objetivos estabelecidos inicialmente, de modo a propiciar uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

Objetivo a): Conhecer a percepção dos gestores em relação à inovação de produtos bancários.

Os executivos reconhecem que no setor bancário a inovação é considerada desafiadora, em decorrência dos elevados custos e os altos riscos envolvidos no desenvolvimento e lançamentos de produtos financeiros. Outros fatores foram também citados, como as falhas decorrentes do pouco conhecimento sobre os clientes e a própria atuação da organização em relação aos seus concorrentes.

O conhecimento sobre o cliente foi citado como muito relevante particularmente pelos entrevistados pertencentes a instituições públicas, que alegam ainda não dispõem dos recursos tecnológicos necessários para a exploração mais eficiente das potencialidades representadas pelas informações acumuladas em suas bases de dados. Existe, contudo, a percepção de que as instituições financeiras precisam continuar investindo muito em tecnologia para

poderem manter sua capacidade competitiva no mercado, mesmo levando em conta a rapidez com que os novos produtos oferecidos aos clientes são copiados com alguma rapidez pela concorrência.

Embora reconheçam a importância de inovar, os executivos revelaram que a inovação pode ser questionada como sendo de vital importância para a organização, pois a facilidade de imitação resulta em uma diminuição da sua relevância para ser considerada como vantagem competitiva sustentável.

Ao discorrerem sobre a inovação, os executivos citaram fatores externos e internos à organização como elementos que influenciam a inovação de produtos financeiros.

Entre os diversos fatores externos, destacaram o acompanhamento e monitoração da concorrência como sendo um elemento de grande importância, permitindo uma avaliação permanente das atividades desenvolvidas pelos demais bancos, de modo a propiciar uma capacidade de resposta mais rápida. As pesquisas de mercado para a identificação de oportunidades reforçam a percepção da necessidade de se analisar a concorrência, pois o banco pode estar com uma visão mais tradicional da concorrência, contrariando Porter (1980, 1985), que defende a necessidade de se adotar uma posição competitiva relativa dentro da indústria.

A diferenciação, muito citada como uma das alternativas de estratégia das organizações (PORTER, 1985), é tida pelos executivos entrevistados como de difícil adoção no segmento bancário. Contudo, poderia estar ocorrendo de modo pulverizado em pequenas inovações e propiciaria uma vantagem competitiva, embora todos os entrevistados tenham a percepção de que esta vantagem no segmento bancário seja muito menos duradoura, conforme sugere Grant (1991).

Destaca-se que esses bancos estão buscando antecipar os desejos e necessidades dos clientes como uma maneira de oferecerem novos produtos e/ou melhores soluções alternativas à sua clientela, por meio de atuações mais pró-ativas em relação ao mercado e à concorrência, desenvolvendo produtos que possam ser absorvidos pelos seus públicos alvo.

Busca-se na inovação a criação de um valor novo para o cliente, não necessariamente associado a novos produtos. Inovar não significa apresentar algo novo, mas sim oferecer diferenciais de valor para o cliente, e isto é fundamental conforme citado por Drucker (1998) e Porter (1985).

Entre os fatores externos que prejudicam a inovação, as restrições impostas pela legislação bancária foram consideradas como das mais expressivas. Isso afeta particularmente os bancos estatais cuja regulamentação e o controle são ainda mais rigorosos, dificultando a sua capacidade competitiva, particularmente quanto à aquisição de recursos tecnológicos que são considerados indispensáveis à atuação de maneira competitiva no mercado.

Em relação aos fatores internos que contribuem para a inovação, os executivos citaram a cultura organizacional, a ação da alta administração, as competências individuais e a busca do conhecimento sobre o cliente como os aspectos mais relevantes.

O valor da cultura organizacional foi mais destacado pelos executivos dos bancos privados como um elemento de grande importância para suas instituições desenvolverem processos de inovação contínua, por criar as condições necessárias para que esta possa ser buscada de modo concomitante por áreas distintas. A cultura organizacional não foi destacada com clareza pelos executivos dos bancos estatais como um fator significativo para a obtenção de uma vantagem competitiva.

A inovação apresenta diversos tipos podendo ser radical ou incremental (LEIFER, *et al.*, 2000) e possui diversas fontes (VON HIPPEL, 1988). Nesse grupo de instituições, as inovações aparentemente têm sido incrementais e com origens principalmente externas, na concorrência pelos clientes. Alguns executivos manifestaram a opinião de que inovações radicais dificilmente poderiam ocorrer neste segmento.

A inovação é considerada essencial por Drucker (1999) e Roberts (1998); ambos asseguram que ela se constitui na única maneira de se obter uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Nesse aspecto, foi percebida uma ambiguidade na opinião dos executivos. Eles ressaltam a importância da inovação, mas divergem sobre a ênfase que esta deve receber. De acordo com Gopalakrishnan e Damanpour (2000), parece claro que as organizações precisam oferecer um conjunto mínimo de inovações, mesmo sabendo que serão rapidamente copiadas pela concorrência, corroborando afirmações feitas por Grant (1991) e Collis e Montgomery (1995). Mas o custo associado à adoção de políticas de inovação e os riscos inerentes a estas reduzem a ênfase que os bancos poderiam atribuir-lhes.

Objetivo b): Identificar a influência da tecnologia da informação na inovação dentro do segmento bancário.

As habilidades na utilização da TI, segundo Barney, Fuerst e Mata (1995), McGee e Prusak (1994) e Pennings e Harianto (1992), poderiam criar uma vantagem competitiva. Essa é uma questão muito particular dentre os bancos que participaram do estudo. Conforme retratada na literatura, a utilização da TI representa o resultado da combinação de um conjunto de fatores que são cumulativos ao longo do tempo, mencionado também por Pennings e Harianto (1992), e mais evidente junto aos executivos das instituições privadas de varejo.

Os executivos entrevistados entendem que a TI é relevante para a concepção de novos produtos e serviços, tais como aqueles que permitiram que os bancos fizessem o licenciamento eletrônico de automóveis, bem como para o aumento da eficiência das operações bancárias, constituindo um ponto fraco do banco não tê-la de maneira atualizada. Afinal, para a atividade bancária, a tecnologia significa disponibilidade e comodidade para o cliente, não apenas no horário normal de atendimento bancário, mas de modo permanente, sem interrupções ou pelo menos com o mínimo possível de indisponibilidade.

Eles consideram que uma melhor utilização da TI influencia positivamente no desenvolvimento das competências organizacionais da empresa, pois alguns produtos financeiros são baseados puramente em tecnologia.

A influência da TI é considerada relevante para a concepção de novos produtos, posição esta muito enfatizada por um dos bancos privados, evidenciando que todos os novos produtos da instituição são resultado do uso intensivo dos recursos da TI e da análise inicial da respectiva carteira de clientes.

Segundo um dos executivos de banco privado de atacado, a TI é considerada apenas como um recurso adicional e não necessariamente vital para o desenvolvimento dos seus negócios, ainda que a empresa tenha a preocupação de disponibilizar aos seus clientes as modernas tecnologias de informação existentes. Como a TI permite a criação de produtos baseados puramente em tecnologia, há uma tendência de inovação associada de maneira crescente à sua aplicação, mesmo porque é essencial para as operações bancárias.

O valor da TI foi reconhecido pelos executivos, mas ficou clara uma divergência entre eles relacionada às dificuldades desta em identificar oportunidades de negócios. Somente um

dos executivos enfatizou que a TI tem sido utilizada de maneira total para identificar essas oportunidades. Isso talvez se deva ao fato de que o seu banco implementa um conjunto de tecnologias específicas para a análise de suas bases de dados de clientes há mais tempo que os demais concorrentes. Dessa maneira, deve ter adquirido maior experiência e eficiência nos esforços de criação de produtos direcionados a determinados perfis de clientes. A competência que vêm sendo acumulada ao longo do tempo corrobora o que tem sido apresentado na literatura (BARNEY; FUERST; MATA, 1995, PENNING; HARIANTO, 1992).

4 Conclusão

O objetivo principal deste artigo, identificar como a tecnologia da informação é utilizada no desenvolvimento de produtos financeiros com foco na inovação, possibilitou a revelação de vários aspectos relevantes para o entendimento da utilização desta tecnologia nos negócios do segmento bancário.

Levando-se em conta o primeiro objetivo específico deste artigo, pode-se afirmar que a inovação, apesar de relevante e importante, não se configura como essencial para a sobrevivência das instituições estudadas, não obstante todos os bancos da amostra tenham, em algum momento, lançado produtos ou processos novos com inovação incremental, caracterizando-se como um *first mover*. Essa constatação contradiz algumas afirmações descritas na literatura, tais como as de Drucker (1998), de Porter (1997), e Roberts (1998). A inovação, neste estudo, não foi percebida claramente como um fator de diferenciação competitiva, pois outros aspectos são ainda mais relevantes, tais como a conveniência no atendimento que os bancos proporcionam aos seus clientes por meio da TI. Além disso, também não foram percebidos

claramente investimentos na melhoria da capacidade de inovação nestas instituições, pois, embora as inovações sejam necessárias, os fatores organizacionais que poderiam facilitá-las não parecem ser enfatizados no momento. Além disso, os custos e riscos presentes nas operações bancárias reforçam ainda mais a postura cautelosa observada nesta amostra.

As características peculiares do segmento de bancos tornam a imitação de produtos uma prática corriqueira, reduzindo as possíveis vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo que a instituição poderia auferir por ser um *first mover*, descrito por autores como Coyne e Hall (1997), Pennings e Harianto (1992) e Porter (1985). Ser o primeiro a se mover neste segmento não parece ter grande relevância, exceção talvez válida para produtos específicos de engenharia financeira em bancos de atacado ou operações especiais de grandes bancos de varejo. Além disso, a legislação específica para os bancos e os rígidos controles impostos pelas autoridades monetárias fazem com que as vantagens do *first mover* sejam ainda menos significativas.

Como praticamente não existem barreiras à imitação, torna-se ainda mais pertinente o conservadorismo demonstrado pelos executivos em relação aos riscos envolvidos em políticas de inovações.

Quanto ao segundo objetivo, identificar a influência da tecnologia da informação na inovação de produtos de bancos, destaca-se o fato de as instituições participantes da pesquisa utilizarem um extenso agregado de TI em seus produtos. Os gestores pesquisados reconhecem a importância da TI na competitividade bancária, mas não afirmam que as respectivas organizações tenham obtido vantagem competitiva no mercado em decorrência dos recursos de TI que dispunham. Essa revelação não corrobora as afirmações de autores como

Porter e Millar (1985) de que a tecnologia de informação poderia criar e sustentar uma vantagem competitiva. A TI pode criar alguma vantagem competitiva no segmento bancário, mas é capaz de sustentá-la apenas por períodos curtos de tempo, conforme já mencionado.

Em relação aos recursos de TI, os bancos de varejo possuem maiores exigências quando comparadas a outras instituições. Por operarem com um volume significativo de clientes, o conhecimento existente na organização precisa ser sustentado e manuseado por processos automatizados, baseados em TI, pois é inviável se executar operações bancárias manualmente. As atividades dos bancos de varejo não comportam um atendimento operacional customizado, ressaltando-se aquele para clientes categorizados como *corporate* (ligados à pessoa jurídica) ou *private* (geralmente associados à pessoa física de elevado nível de renda e com grande capacidade de investimento).

Certamente a tecnologia de informação afeta a competitividade dos bancos, mas a diferenciação que poderia proporcionar parece estar associada às habilidades que as instituições detêm no seu manuseio. Essas habilidades estão associadas, segundo a literatura, à cultura organizacional, a um acúmulo histórico de experiências e capacitações únicas e que dificilmente poderiam ser reproduzidas de modo igual pela concorrência, conforme destacam Hall (1997), Barney, Fuerst e Mata (1995). A influência desses fatores na criação do conhecimento foi percebida claramente nas entrevistas com os executivos, confirmando as referências presentes na literatura da importância que essas habilidades adquirem.

Em relação à tecnologia que os produtos financeiros agregam, suportados principalmente por softwares, estes podem ser adquiridos livremente no mercado e, com frequência, as empresas que os fornecem oferecem serviços de

suporte e consultoria. Como a implantação de novas tecnologias pode ser agilizada de maneira quase simultânea entre bancos concorrentes, disponibilizando produtos similares para os clientes de instituições diferentes, reduz-se significativamente a possibilidade de que estes recursos criem vantagens para os bancos.

A influência da TI, contudo, tem sido relevante, pois a grande maioria dos novos produtos disponibilizados pelos bancos que participaram da pesquisa resultou do uso intensivo dos recursos da TI. Isso possibilitou a criação de produtos baseados puramente em tecnologia, evidenciando uma tendência de inovação que está associada à sua aplicação crescente. De qualquer maneira, a TI é essencial para o aumento da eficiência das operações bancárias, pois permite um atendimento permanente, de alta disponibilidade e com comodidade para os clientes, e isto é indispensável para a sobrevivência e o crescimento dos negócios nesse segmento.

Por fim, é importante observar que o conhecimento foi associado à TI, mostrando que estes recursos, para serem produtivos, não podem ser tratados de maneira independente.

Referências

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: um estudo do setor bancário. **Anais do XXII ENANPAD**, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/htmls/Deorf/r200612/quadro14.asp?idpai=REVSFN200612>> Acesso em: 03 mar. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1977.

BARNEY, J. B.; FUERST, W. L.; MATA, F. J. Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. **MIS Quartely**. Minneapolis; Dec. 1995.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p.18, 11p. jul-aug 1995.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 149, 7p., nov-dec 1998.

_____. Innovation imperative. **Executive excellence**. Provo, v. 13, n. 12, p. 7, 2p., dec. 1996.

_____. The information executives truly need. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 54, 9p., jan. 1995.

EXAME, Maiores e Melhores. São Paulo: Abril, p. 188, ago. 2007.

EXAME, Maiores e Melhores. São Paulo: Abril, p.130, jul. 2002.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. The Impact of Organizational Context on Innovation Adoption in Commercial Banks. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 47, n. 1, feb. 2000.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, spring 1991.

HALL, R. Complex systems, complex learning, and competence building, in: **Strategic learning and knowledge management**. SANCHEZ, R.; HEENE, A. New York, John Wiley & Sons, Inc, 1997.

HILL, C. W. L.; MATUSIK, S. F. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 680, 18p., oct. 1998.

LEIFER, R.; MCDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C.; PETERS, L. S.; RICE, M. P.; VERYZER, R. W. **Radical Innovation: How mature companies can outsmart upstarts**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: an applied orientation**. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico de informações**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 29, 17p., 1992.

PORTER, M. E. Creating advantage. **Executive Excellence**. Provo, v. 14, n. 12, p. 17, 2p., dec. 1997.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

_____. MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, p.149, 12p., jul-aug. 1985.

_____. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

ROBERTS, E. B. Managing invention and innovation. **Research Technology Management**. Washington, v. 31, n. 1, p. 11, 19 p., jan-feb. 1988.

ROBERTS, R. Managing innovation: The pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. **Research policy**. Amsterdam, v. 27, n. 2, p. 159, 17p., jun. 1998.

SCIARRETTA, T. **Folha de São Paulo**, 08 nov. 2007.

VON HIPPEL, E. **The sources on innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.