



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

THIAGO JOSÉ TORREÃO CHACON

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS: o caso do serviço
Débito Direto Autorizado na Caixa Econômica Federal**

Brasília – DF

2011

THIAGO JOSÉ TORREÃO CHACON

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS: o caso do serviço
Débito Direto Autorizado na Caixa Econômica Federal**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc, Marina
Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2011

Chacon, Thiago José Torreão.

Inovação em Serviços Bancários: o caso da Caixa Econômica Federal / Thiago José Torreão Chacon. – Brasília, 2011.

84 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Profa. Msc. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Inovação em Serviços. 2. Serviços Bancários. 3. Serviço de Débito Direto Autorizado - DDA. I. Título.

THIAGO JOSÉ TORREÃO CHACON

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS: o caso do serviço
Débito Direto Autorizado na Caixa Econômica Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Thiago José Torreão Chacon

Msc, Marina Figueiredo Moreira
Professor-Orientador

Dr, Eduardo Raupp de Vargas,
Professor-Examinador

PhD, José Marcio de Carvalho
Professor-Examinador

Brasília, 26 de Fevereiro de 2011

Dedico este trabalho às pessoas que sempre me incentivaram, apoiaram e acreditaram no meu potencial, especialmente meus pais, Roberto e Kátia, e meu irmão Mattheus.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho contou com ajuda de muitas pessoas, às quais gostaria de manifestar meus sinceros agradecimentos:

- Minha professora orientadora Marina Moreira, por sua dedicação, paciência e prestatividade.
- Aos participantes da pesquisa pela disponibilidade, atenção e cordialidade durante as entrevistas.
- Aos professores e funcionários do departamento de administração, que contribuíram no processo de conclusão da graduação.
- Aos meus pais, por acreditarem em mim em todos os momentos.

E agradeço a Deus que ilumina e guia os meus caminhos, que me deu inspiração, forças e persistência para a conclusão deste trabalho.

"A mudança é a lei da vida. E aqueles que confiam somente no passado ou no presente estão destinados a perder o futuro." **John F. Kennedy**

RESUMO

Este trabalho visa analisar o caso do DDA – Débito Direto Autorizado na Caixa Econômica Federal, relacionando a disponibilização deste serviço à teoria de inovação em serviços. Tem como objetivo verificar, com base no arcabouço teórico pesquisado, se o serviço estudado pode ser classificado como uma inovação, bem como categorizá-lo de acordo com uma das tipologias existentes. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários com cargo gerencial estratégico que atuam diretamente com o serviço estudado. Trata-se de um serviço em fase de difusão, que demonstra forte crescimento em sua utilização. Os resultados demonstram que na percepção dos gestores o serviço oferece diversas vantagens tanto para clientes quanto para a empresa em relação ao serviço de pagamento de boletos convencional, o qual possui a mesma finalidade. Os resultados demonstram também que o serviço pode ser classificado como uma inovação, segundo os conceitos pesquisados e, considerando essa classificação, propõe-se a categorização do mesmo como inovação de melhoria e inovação incremental, de acordo com suas características.

Palavras-chave: Inovação em Serviços. Serviços Bancários. Débito Direto Autorizado-DDA.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os Três Tipos de Lógicas de Serviços

Figura 2 – O espaço da Inovação

Figura 1 - Representação do produto do serviço

Figura 4 - DDA Adesões de Sacados.....47

Figura 5 - DDA Evolução Bloquetos Quantidade Acumulada.48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – DDA Evolução Caixa Econômica Federal	49
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DDA – Debito Direto Autorizado

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Formulação do Problema	15
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O Setor de Serviços.....	18
2.1.1	Atividades de Serviços	19
2.1.2	A definição de Serviço e suas Características.....	23
2.2	Inovação em Serviços	28
2.2.1	Inovação	29
2.2.2	Classificação das Inovações	31
2.2.3	Abordagem Tecnicista	34
2.2.4	Abordagem Baseada em Serviços	34
2.2.5	Abordagem Integradora.....	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	38
3.2	Caracterização da Organização, Setor ou Área	40
3.2.1	O Setor Bancário Brasileiro	40
3.2.2	A Caixa Econômica Federal	41
3.2.3	Débito Direto Autorizado - DDA.....	43
3.3	Participantes do Estudo.....	47
3.4	Caracterização do Instrumento de Pesquisa	47
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	Resultados e Análise quanto à Caracterização do Setor Bancário	50
4.2	Resultados e Análise quanto ao Posicionamento da Caixa com Relação à Inovação.....	52
4.3	Resultados e análise quanto à Classificação do DDA como Inovação.....	54
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59

REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES.....	66
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	66
ANEXOS	68
ENTREVISTA 1.....	68
ENTREVISTA 2.....	72
ENTREVISTA 3.....	81

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será apresentada a contextualização acerca do tema a ser estudado: inovação em serviços. Serão também apresentadas informações acerca do setor bancário, a ser estudado, bem como da empresa e do serviço que serão abordados neste trabalho.

1.1 Contextualização

Diante de mercados competitivos, em que os produtos e serviços cada vez mais vêm se transformando em *commodities*, a inovação surge como estratégia em evidência para as empresas que buscam maior lucratividade. E no setor bancário não é diferente. As empresas que fazem parte desse mercado têm realizados altos investimentos em conhecimento e TIC com o objetivo de desenvolver novos serviços e facilidades aos seus clientes. Ratificando o exposto, Tigre (2006) afirma que, para lidar com as turbulências e novos desafios competitivos dos mercados atuais, as empresas são obrigadas a se tornarem cada vez mais flexíveis e inovadoras.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é uma questão de conhecimento, pela criação de novas possibilidades, utilizando a combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Assim, a inovação não está relacionada a apenas uma tecnologia ou mercado, mas sim a uma variedade de conhecimentos e tecnologias que são combinados de forma a obtê-la.

A sociedade tem reconhecido cada vez mais as organizações que fazem uso desta combinação de conhecimento (informação), experiência e tecnologia para disponibilizar novos serviços (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). Conforme Tigre (2006), os setores do mercado identificados como intensivos em processamento e distribuição de informações são particularmente inovadores pela possibilidade de utilização de TIC, e dentre estes serviços estão incluídos os serviços bancários.

Observa-se ainda que devido à alta competitividade existente no referido mercado, as empresas adquiriram capacidade de desenvolver e oferecer rapidamente

produtos criados por concorrentes, o que torna ainda mais importante a busca constante por inovação.

Nesse contexto, é possível notar a crescente gama de serviços criados pelos bancos e disponibilizados via internet para seus clientes, como estratégia de retenção e atração. Tais serviços acarretam a redução do custo operacional para o banco, pela eliminação de um agente intermediador entre a empresa e o cliente, bem como promovem uma maior agilidade na sua utilização, devido à facilidade de acesso e rapidez na execução e operações sem a necessidade de intervenção de um funcionário do banco. Segundo Diniz (2000), a análise dos serviços disponibilizados pelos bancos via internet demonstrou uma evolução tanto em quantidade quanto em qualidade, o que aumentou a segurança dos usuários e permitiu amplificar o número de operações realizadas.

Considerando o exposto, com vistas à economia, praticidade e conveniência dos clientes, foi concebido no mercado bancário o serviço chamado Débito Direto Autorizado – DDA (FEBRABAN, 2009). O serviço constitui-se em um sistema integrado entre os bancos participantes que permite que todos os compromissos de pagamentos sejam recebidos e quitados eletronicamente. Tal possibilidade promete gerar avanços no serviço bancário de pagamentos, tais como:

- a) Para os clientes: maior praticidade no pagamento de seus compromissos, uma vez que estes serão disponibilizados eletronicamente via internet banking, eliminando a necessidade de armazenamento e manuseio de papéis e contribuindo para o controle financeiro.
- b) Para o banco: para os bancos a vantagem mais evidente é redução de custos, tanto operacionais quanto transacionais. Isso se deve principalmente à redução do volume de documentos transitados em agências bancárias e correspondentes, gerando vantagens em três frentes - diminuição da quantidade de empregados para o atendimento; redução dos custos com arquivamento de documentos; e redução do valor pago pelos bancos em forma de tarifas à CIP – Câmara Interbancária de Pagamentos.
- c) Para as empresas: as empresas, chamadas de cedentes – emissoras dos boletos, ao usufruir do serviço, obterão vantagens econômicas principalmente no que tange à redução de custos de emissão e postagem de boletos, controle de documentos postados e redução da dependência do serviço de correios.

Diante destas informações e dos ganhos gerados com a adoção do serviço, propõe-se, neste trabalho, analisar o DDA à luz da teoria de inovação em serviços. Busca-se examinar os possíveis ganhos que permitem caracterizar o serviço como uma inovação, considerando as expectativas acima expostas.

1.2 Formulação do Problema

Considerando a relevância que o conceito de inovação adquiriu para a permanência no mercado de empresas do setor bancário e o crescimento da exigência dos seus clientes por uma prestação de serviço com maior qualidade e agilidade, bem como a preocupação com a responsabilidade ambiental que norteia os negócios em todo o mundo atualmente, o presente estudo tem a pretensão de, após a exploração da teoria relativa ao assunto e realização de pesquisa empírica, responder ao seguinte questionamento:

Analisando o contexto do mercado bancário, os padrões de serviços existentes no setor e os possíveis ganhos com o serviço e considerando as tipologias propostas para classificação de inovações, pode-se considerar o DDA como um serviço inovador?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo consiste em, identificando os impactos do serviço Débito Direto Autorizado – DDA – no mercado bancário brasileiro, e por meio de análise da teoria e pesquisa empírica, verificar se o serviço pode ser considerado uma inovação, e, em caso positivo, classificá-lo em uma das tipologias propostas pelos teóricos.

1.4 Objetivos Específicos

- Revisar e descrever os principais conceitos presentes na literatura sobre inovação com foco no tema inovação em serviços.
- Analisar os impactos da disponibilização do DDA na Caixa Econômica Federal, do ponto de vista da empresa, bem como expor sua evolução e vantagens percebidas.
- Pesquisar acerca da percepção dos gestores do serviço quanto aos benefícios trazidos pelo serviço.
- Analisar os ganhos atribuídos à adoção do DDA pelos gestores e pelos clientes à luz da teoria da inovação em serviços.
- Verificar se o DDA pode ser enquadrado como inovação e classificá-lo em uma das tipologias existentes.

1.5 Justificativa

As atividades de serviços vêm tomando grandes proporções no cenário econômico mundial. Esse crescimento nos serviços pode ser observado em todas as áreas de atividades econômicas, e esse processo levou estudiosos a considerarem que estaríamos seguindo rumo a uma “sociedade pós-industrial” (TIGRE, 2006).

Segundo Meirelles (2006), as atividades de serviços têm ganhando destaque na economia por dois motivos: ser responsável pela geração de grande parte das riquezas atualmente e corresponder a uma ampla gama de possibilidades de ação. Assim, torna-se imprescindível a realização desta pesquisa uma vez que se considera a inovação como a força que impulsiona a geração de riquezas e crescimento econômico (LEMOS, 1999).

Em complemento, Vargas e Zawislak (2006), afirmam que a teoria dedicada ao estudo da inovação está focada na análise da evolução das atividades manufatureiras não contemplando de maneira satisfatória as características dos

serviços, bem como as implicações delas decorrentes, tornando necessária uma maior exploração de teoria de inovação em serviços.

Além disso, nota-se a existência de uma grande variedade de serviços disponibilizados atualmente nos mais variados nichos da economia, o que comprova o exposto por Tigre:

O setor de serviços apresenta uma grande heterogeneidade, reunindo desde atividades comerciais de baixo valor agregado até serviços avançados intensivos em informação. (TIGRE, 2006, p. 120)

Tal heterogeneidade dos serviços nos leva a concluir que há campos de pesquisa a serem explorados dentro do assunto, com o objetivo de contribuir para a progressão do conhecimento sobre inovação em serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Neste mercado de serviços, repleto de atores e com alto nível de competitividade, o setor bancário se destaca pelo investimento crescente em conhecimento e tecnologia agindo como propulsores de inovações, podendo ser considerado, portanto, objeto de pesquisa, visando obter maior aprofundamento sobre a dinâmica dos serviços prestados pelos seus agentes. Nesse contexto, pode-se considerar relevante o levantamento e análise dos ganhos obtidos pelos *stakeholders* com a introdução no mercado do serviço DDA, objetivando de verificar, com base nas informações obtidas e na teoria de inovação em serviços, se este pode ser considerado inovador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dedicado à apresentação do referencial teórico utilizado como base para a realização desta pesquisa, de acordo com o arcabouço acadêmico produzido até então.

O processo de pesquisa deve contemplar a união entre teoria e realidade (ROESCH, 2007). Com esse objetivo, serão relacionados assuntos inerentes ao conceito de inovação, com ênfase no tema inovação em serviços, bem como assuntos relacionados ao setor bancário brasileiro, no qual a pesquisa será aplicada.

Primeiramente serão abordadas as definições existentes sobre o setor de serviços, tais como conceitos e características. A pesquisa compreenderá também aspectos relevantes do setor bancário nacional. Em sequência, serão analisadas as contribuições dos diversos autores quanto ao tema inovação, apresentando evolução deste conceito. Por fim, será realizado levantamento baseado em estudos sobre inovação em serviços, apresentando classificações e conceitos. Para facilitar o entendimento, o capítulo foi dividido em seções, conforme segue.

2.1 O Setor de Serviços

Conforme Vargas e Zawislak (2006), as atividades de serviços vêm tomando uma importância crescente nas principais economias desenvolvidas, assim como nas estratégias empresariais. Verifica-se, entretanto, que os estudos relativos a este assunto não acompanham o crescimento supracitado. Assim, esta seção tem como objetivo realizar uma análise das teorias existentes sobre o setor terciário, suas características e classificações.

2.1.1 Atividades de Serviços

Segundo Vargas e Zawislak (2006), a definição das atividades de serviços vem sendo objeto de controvérsias ao longo do tempo e em diferentes campos do conhecimento. Tal fato deve-se à própria construção do processo histórico, em que o foco dos estudos estava voltado à atividade industrial de produção de bens. Assim, para compreender a literatura relativa ao assunto, faz-se necessário um levantamento da importância que o setor de serviços adquiriu ao longo do tempo.

Muitos estudiosos vincularam o setor de serviços a um baixo crescimento da produtividade, baixa densidade tecnológica e oferta de ocupações de qualidade inferior, o que caracterizava o setor como de baixa importância para a economia.

Esta visão, entretanto, tem sido contradita pela própria evolução do setor de serviços, que se mostra cada vez mais especializado e desenvolvido, com oferta de empregos com qualificação elevada e uso intensivo de tecnologia em alguns nichos.

Para Kon (1992), faz-se necessária uma análise do conceito da mensuração de valor econômico com o objetivo de avaliar a caracterização do setor. Ainda segundo Kon (1992), o conceito de mensuração de valor passa por três fases, a pre-marxista, para a qual o valor econômico de uma transação mercantil é visto como categoria fundamental da economia, e se perpetua infinitamente; a marxista, que considera o valor num contexto capitalista mercantil, porém extingüível ao término da transação; e a pós-marxista, em que o valor é tomado como unidade abstrata que permeia o contexto mercantil, entretanto desvinculada das transações mercantis.

Os primeiros estudiosos a abordarem a geração do valor econômico foram os fisiocratas (KON, 1992). Tais pioneiros focavam na geração de valor por meio da agricultura, para eles, toda a geração da riqueza advinha dessa atividade.

Posteriormente surgiram os clássicos. Marx e Smith (1867 e 1776 apud MEIRELLES, 2006) ainda não consideravam os serviços como gerador de valor, entretanto, avançaram em relação aos fisiocratas no que se refere à percepção do produto industrial como parte importante da economia, pela agregação da quantidade de trabalho ao produto industrial - teoria Valor-trabalho. Entretanto, verifica-se nos estudos dos autores acima, que para Smith pode-se considerar gerador de valor os objetos passíveis de transações físicas, enquanto Marx considerava fator agregador de valor a relação capitalista envolvida na transação, o

que inicia uma desvinculação do produto físico transacionável, embora este autor tenha se atido ao estudo da relação mercantil de produtos. Tal distinção já poderia ser considerada um avanço dos estudos em relação aos serviços.

Em oposição aos estudos de Marx e Smith, surgem os estudos de Say, Mills e Walras (MEIRELLES, 2006), que ponderaram acerca do valor gerado por uma transação em relação à sua utilidade para a humanidade, teoria conhecida como Valor-utilidade. Segundo Kon (1992), os estudos de Say beneficiaram o avanço das pesquisas no setor terciário, por meio do tratamento da produção intangível. Tais estudos, de acordo com Meirelles (2006), consideraram a criação de utilidade como propulsor da economia. Já os estudos de Mills consideraram que a agregação de valor se dá por meio da força de trabalho empregado, sendo consideradas geradoras de riquezas apenas as atividades enquadradas na categoria de utilidade definida com utilidades fixas e incorporadas em seres humanos (MEIRELLES, 2006). Segundo Meirelles (2006), os estudos de Walras categorizam os serviços como produtivos ou improdutivos. Para este, há serviços que geram resultados duradouros, e por isso são considerados produtivos, entretanto, outros serviços são completamente consumidos, não agregando valor para a economia.

Segundo Kon (1992), entretanto, de maneira geral, os estudos a respeito da agregação de valor econômico por meio dos serviços podem ser divididos em dois grupos, os marxistas, que caracterizam o valor gerado pelos serviços como residual; e os keynesianos, que defendem que a geração de valor está relacionada à execução das tarefas.

Assim, segundo Vargas e Zawislak (2006), embora as análises apresentadas se desenvolvam em níveis distintos e busquem objetivos diversos, elas podem ser reunidas em dois grupos: as que possuem um pressuposto de que bens e serviços são substituíveis e concorrentes entre si para a satisfação das necessidades dos consumidores; e as que buscam analisar produtos e serviços de modo integrado, tendo como referência a sua complementaridade.

Ainda de acordo com Vargas e Zawislak (2006), a visão do primeiro grupo, que entende os serviços e produtos como concorrentes, leva a uma concepção de que o produto do serviço poderia ser equiparado a um bem. Assim, as necessidades do mercado poderiam ser supridas tanto por bens como por serviços, indistintamente, de acordo com a preferência do consumidor e custo-benefício percebido. Entretanto, tal equivalência entre bens e serviços se origina de um conjunto de representações

sobre as atividades de serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006), as quais, segundo Gallouj (2002), se disseminam como mitos. O autor observa a existência de três mitos mais comumente difundidos, cujos conteúdos serão explicitados a seguir.

O primeiro mito está atrelado à ideia dos serviços como um setor residual (GALLOUJ, 2007). Segundo Vargas e Zawislak (2006), este mito advém da dificuldade de mensurar o resultado produto dessas atividades no computo da riqueza nacional. Assim, o valor gerado pelos serviços seria um resíduo entre o valor gerado pela economia e pela indústria. Ou seja, “após terem sido identificados os volumes de produção oriundos do setor primário (agricultura, pecuária e extrativismo) e do setor secundário (a indústria), atribui-se o valor restante da riqueza gerada às atividades de serviços” (VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p. 31). Conforme afirma Gallouj:

Para uma teoria econômica que em suas raízes na agricultura e manufatura, serviços poderiam ser definidos somente como ‘aquilo que não é agricultura ou manufatura’ (GALLOUJ, 1998, p. 2 apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p. 31).

Este mito, entretanto, foi rechaçado por estudiosos da área. É possível observar em análise à produção das riquezas nacionais que há um crescimento relevante da participação do setor terciário. Segundo Kon (2004), a participação deste setor já representa, em média, dois terços do PIB dos principais países desenvolvidos.

O segundo mito apontado por Gallouj afirma que os serviços são atividades de “baixa intensidade de capital e baixa produtividade” (GALLOUJ, 2007, p. 6). O autor relaciona a característica de baixa produtividade do setor ao “Paradoxo de Solow”, o qual denota que para uma maior intensidade tecnológica menor seria o crescimento da produtividade. Entretanto, dentro do setor de serviços há ramos com alta intensidade tecnológica, que apresentam altos índices de produtividade, por exemplo, o setor de comunicações.

O terceiro mito identificado por Gallouj afirma que o setor de serviços emprega trabalhadores de baixa qualificação, ou seja, apesar de gerar uma grande quantidade de empregos, o setor de serviços ocuparia essencialmente meros operários com baixo nível de conhecimento (GALLOUJ, 2007). Entretanto, na prática, esse mito tem sido refutado. Observa-se um crescimento de ocupação de empregados especializados no setor, especialmente nas empresas de serviços intensivos em conhecimento.

Pode-se observar, entretanto, conforme Vargas e Zawislak (2006), que apesar de poderem ser aplicadas a alguns serviços, as características definidas nos mitos acima estão longe de caracterizar o setor terciário, bem como de representar a sua crescente participação na composição da riqueza e emprego.

Assim, torna-se necessário superar os mitos propostos por Gallouj para atingir uma melhor compreensão com relação ao setor de serviços. Segundo Kon (2007), a ascensão do setor de serviços iniciou-se com o declínio do modelo fordista, em que as empresas buscaram ser mais flexíveis e diminuir sua estrutura, concentrando-se em sua atividade sim. Visando suprir essa necessidade, empresas surgiram como prestadoras de serviços em atividades meio. Ainda de acordo com Kon (2007), o grande crescimento observado nos serviços durante o declínio do fordismo se deu graças a fatores como: a internacionalização; reorganização das empresas e modelos de gestão; uso de novas tecnologias como a microeletrônica; integração das empresas de serviço com a indústria; a mudança de perfil dos consumidores, que passaram a ser mais exigentes, inclusive com a busca por diferenciação; e uma mudança no papel do Estado.

Ratificando essa proposição, observa-se, segundo Gadrey (2001) um forte crescimento no setor de serviços durante a segunda metade do século XX. Estatísticas levantadas pelo autor apontam que, na França, o emprego terciário foi elevado de um patamar de 38,95% em 1954 para 70,70% em 1997, enquanto foi constatada abrupta queda no emprego do setor industrial. Verificou-se que tal fenômeno se repetiu em outros países, como o Brasil, Japão e outros países europeus, constatando, portanto, uma tendência mundial pós-guerra.

Visando justificar o crescimento constatado por meio da análise estatística, Gadrey (2001) apoiou-se em três leis técnico-econômicas relacionadas à demanda das famílias, à demanda das empresas e aos ganhos de produtividade das empresas. A primeira lei, conhecida como Lei de Engel aplicada aos serviços, baseando-se no fato de que o consumo das famílias é proporcional ao nível de renda, portanto, os serviços teriam a sua participação relativa elevada no consumo final com a elevação da renda das famílias (GADREY, 2001). A segunda lei, que trata da demanda intermediária, das empresas, também com base na Lei de Engel, aponta que a participação dos serviços no consumo intermediário cresceria proporcionalmente ao investimento material, em razão do aumento da terceirização. Já a terceira lei se refere ao *gap* da produtividade. O autor comprova, com base nas estatísticas, que

nos setores primário e secundário há menor dificuldade em se elevar a produtividade dispondo dos mesmos recursos, em relação ao setor terciário, o que revela as limitações impostas a esse setor devido ao uso intensivo de recursos humanos.

2.1.2 A definição de Serviço e suas Características

Conforme se constata na seção anterior, existem atualmente diversas vertentes no estudo dos serviços, o que leva a uma dificuldade para o reconhecimento de uma definição conceitual de serviços. Segundo Gallouj (2007), tal fato é atribuído à própria natureza heterogênea dos serviços, bem como a sua característica de intangibilidade. Assim, podem existir serviços de natureza extremamente diferentes, que, da mesma maneira, deverão ser classificados como produto das atividades de serviços. Entretanto, com a importância crescente que o setor de serviços vem tomando, surgiram diversas correntes de estudos para tentar explicar este conceito (MEIRELLES, 2006).

Segundo Vargas e Zawislak (2006), a definição do processo produtivo em serviços não é tarefa fácil, uma vez que este envolve uma série de diferentes aspectos e peculiaridades tanto na prestação do serviço quanto nos seus resultados. Assim, em uma análise generalizada, as definições mais simples e objetivas conhecem seus limites.

Segundo Rubalcaba (2007), a natureza de um serviço pode ser caracterizada pelo resultado de uma co-produção interativa envolvendo o prestador do serviço, o cliente e os próprios resultados produzidos pelo serviço.

Para Barcet e Bonamy (1999, apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006), tem se identificado certo consenso nas pesquisas econômicas e organizacionais no que tange às características dos serviços, quais sejam:

- a) A imaterialidade: o resultado do serviço não é um objeto;
- b) A perecibilidade: tanto a prestação quanto o consumo de um serviço estão restritos a um mesmo período de tempo;
- c) O caráter relacional: o cliente do serviço possui papel ativo na prestação do serviço, tanto na co-produção quanto na avaliação dos resultados.

Para Vargas e Zawislak (2006), estas características, por estarem associadas ao resultado do serviço, configuram uma definição essencialmente técnica. Tal enfoque é ratificado por Grönross (1993), que acrescenta a essa definição uma característica do serviço como uma sequência de atividades. Ele afirma, ainda, que os serviços são percebidos e avaliados pelos clientes de forma subjetiva, e, portanto, na medida em que aumenta o grau de imaterialidade de um serviço, maior será a dificuldade para avaliação pelo usuário. Vargas e Zawislak (2006) afirmam, com base nos estudos de Grönross, que um serviço pode ser considerado como aquilo que um cliente percebe, acrescentando às definições anteriores um aspecto social relacional, caracterizado pela avaliação do serviço por parte do cliente.

Em 1997, Peter Hill propôs uma definição de serviço que foi amplamente aceita, conforme segue:

Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anteriores. (HILL, 1977, apud GADREY, 2001, p. 31).

Segundo Gadrey (2001), entretanto, o conceito apresentado não é abrangente o suficiente para contemplar características intrínsecas dos serviços como a intangibilidade e dificuldade na mensuração dos resultados. Assim, Hill assume uma posição distante da materialidade e perecibilidade, concentrando sua definição para serviço como uma relação social em torno da transformação de um bem ou pessoa. Gadrey (2001) classifica essa definição como “sociotécnica”, uma vez que existe uma situação técnica (transformação) dentro de uma realidade social entre os agentes econômicos.

Entretanto, segundo Gadrey (2001) esta definição de Hill pode tornar-se frágil quando levada ao limite. Ele exemplifica tal situação no caso de um trabalhador de uma linha de produção que realiza transformações em um bem por solicitação do empregador. Gadrey (2001) explica que essa situação é coerente com o objetivo inicial de Hill, que era distinguir a produção de bens da produção de serviços. Em virtude disso, Gadrey (2001) propôs a definição conhecida como “triângulo do serviço” (em virtude de sua representação gráfica) que sugere que “o resultado de um serviço não pode circular economicamente de forma autônoma” (VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p. 57).

Este triângulo do serviço (figura 1) foi definido por Delaunay e Gadrey conforme abaixo:

Uma atividade de serviço é uma operação que visa uma transformação do estado de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor B, realizada por um prestador de serviços A a pedido de B, e com frequência relacionada a ele, não chegando porém a produção de um bem que possa circular economicamente independentemente do suporte C. (DELAUNAY, GADREY, 1987, apud GADREY 2001, p. 32).

Estas definições, entretanto, não estão isentas de críticas. A heterogeneidade do setor de serviços leva a limitação das teorias a algumas atividades de serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006), como por exemplo, atividades de assistência técnica, manutenções e reparos. Contudo, algumas atividades não possuem a característica de “mudança da condição”, como serviços de advocacia e consultoria empresarial. Visando sanar a limitação presente na definição do triângulo do serviço, Gadrey (2001) desenvolveu uma teoria englobando, além das características já contempladas, a heterogeneidade do setor, baseada no conceito de “Lógicas de Serviços”. O autor identificou três lógicas de serviços (figura 1), conforme segue:

- a) Lógica de apoio ou intervenção solicitada;
- b) Lógica da oferta de competência técnica, e;
- c) Lógica da performance ou representação humana.

Segundo Vargas e Zawislak (2006), a existência dessas três lógicas nos dá a possibilidade de lidar com a heterogeneidade dos serviços, passando a classificá-los de acordo com a realidade da situação em que ocorre a prestação.

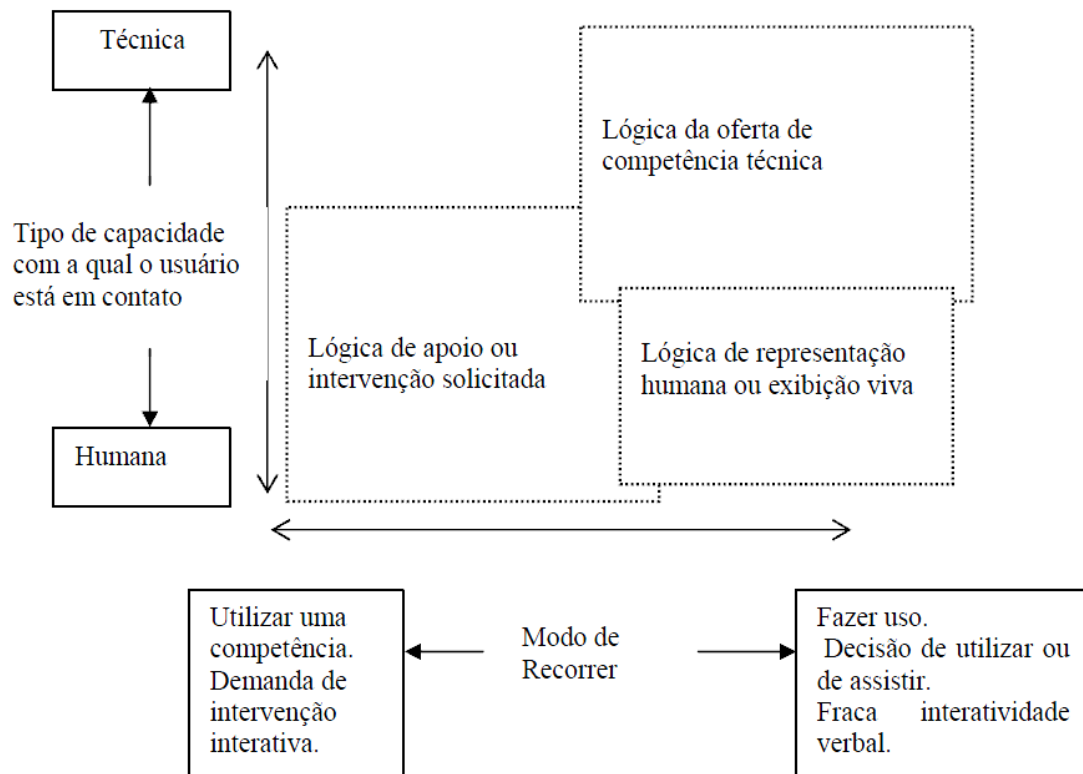


Figura 1 - Os Três Tipos de Lógicas de Serviços

Fonte: Adaptado de Gadrey, (2001, p. 34).

Embora a discussão acerca do conceito de serviço ainda não tenha sido encerrada no meio acadêmico, segundo Gadrey (2001), diversos autores identificam características em comum no setor. Gallouj (2007) considera as seguintes características como unanimidade no setor de serviços:

- a) A intangibilidade: o resultado do serviço não pode ser materializado;
- b) A interatividade: devido à relação próxima entre prestador e receptor, as características do serviço podem variar de acordo com o cliente;
- c) Não transferência do direito da propriedade: não há como mensurar a propriedade intelectual agregada;
- d) Heterogeneidade: grande diversificação presente nas formas de prestação de serviço, que parece ser o ponto de concordância entre os autores e um dificultador na busca pela definição completa e abrangente do conceito de serviço.

Embora venha ganhando cada vez mais importância nas economias nacionais, o setor de terciário reúne uma série de atividades de natureza distintas, desde os SIC aos serviços de menor complexidade, fato este que corrobora com a característica de heterogeneidade proposta por Gallouj (2007). Assim, para Meirelles (2006) o setor terciário deve ser desdobrado em classificações, baseadas na oferta, características de produção e consumo, ou seja, as funções do serviço e seus consumidores finais.

Ainda segundo Meirelles (2006), para a vertente de pesquisa que tem como foco a oferta, os serviços são caracterizados pelos seguintes fatores, que os diferenciam dos demais setores da economia:

- a) Fluxo: refere-se à interação entre o prestador do serviço e seu consumidor, construindo a possibilidade de que seja único o serviço para um determinado consumidor, em função de sua necessidade;
- b) Variabilidade: diversidade de características possíveis a serem oferecidas por meio da prestação de um serviço;
- c) Utilização de recursos humanos: característica intrínseca aos serviços, impulsionada pela intensidade da relação interpessoal na prestação.

Já sob a ótica da demanda, conforme Meirelles (2006), os serviços também podem ser classificados como:

- a) Intermediários: serviços indispensáveis à promoção de meios para o funcionamento da indústria;
- b) Finais: serviços prestados diretamente aos consumidores finais, frequentemente para uso pessoal.

Outra classificação foi proposta por Gadrey (2001). Esta faz referência ao produto do serviço, e está relacionada ao tempo considerado para sua categorização. De acordo com Gadrey (2001), o produto do serviço pode ser considerado:

- a) Direto: avaliação quanto à consecução do serviço em si;
- b) Indireto: ótica voltada para avaliação dos efeitos da prestação do serviço.

Com relação ao produto direto do serviço, segundo Vargas e Zawislak (2006), é possível realizar uma análise do processo produtivo de um serviço, uma vez que a sua prestação (produção) será efetuada mediante a efetivação de uma sequência de

atividades determinadas. Assim, as atividades de serviços, podem ter suas operações ou atividades combinadas de diferentes formas de maneira a gerar o produto do serviço, conforme segue:

- a) Operações materiais: operações relacionadas a um objeto material;
- b) Operações informacionais: relativas ao tratamento de informações codificadas;
- c) Operações metodológicas: referem-se a um conjunto de ações (método) lógico para a execução de um determinado serviço;
- d) Operações relacionais: operações relacionadas à forma como o cliente é inserido no contexto do serviço.

Como ilustração, no serviço DDA, a operação material estaria relacionada aos meios tecnológicos utilizados para disponibilizá-la, tais como computadores e servidores; a operação informacional à utilização de tutoriais ou instruções para realizar operações dentro do serviço; a operação metodológica às etapas que o usuário necessita realizar para concluir suas transações; e a operação relacional seria relacionada ao modo como o cliente solicitou a adesão do serviço junto ao banco, seja por meio presencial ou eletrônico.

2.2 Inovação em Serviços

Segundo Oliveira (2006), a busca pela inovação é uma das estratégias inerentes às organizações que buscam uma postura de crescimento. No atual mercado competitivo, essa busca pela inovação tem sido fator cada vez mais constante entre as empresas, especialmente no setor de serviços.

Assim, nas seções seguintes será apresentada uma compilação dos principais estudos sobre inovação e sua relação com o setor terciário.

2.2.1 Inovação

A palavra “inovar” é originária do latim *in+novare*, que significa “fazer novo”. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as empresas podem buscar obter vantagem competitiva fazendo uso de atributos como tamanho ou patrimônio, entretanto, nota-se que o cenário está mudando gradativamente em favor das organizações que concebem novos produtos ou serviços, bem como na forma como os ofertam.

Entretanto, antes de apresentar os conceitos de inovação, é importante fazer uma distinção entre inovação e invenção. Para Fagerberg (2005), a invenção é tratada como a primeira utilização de um produto ou processo novo, enquanto a inovação relaciona-se ao aspecto prático, da aplicação do novo produto ou serviço. Já para Barbieri (2004), invenção refere-se a novos produtos ou serviços que constituem estritamente avanços técnicos, ao passo que inovação se refere à constituição de vantagens econômicas ou organizacionais.

O início do estudo da inovação se deu com a obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de Joseph A. Schumpeter, considerado o pai dos estudos sobre inovação. Segundo Schumpeter (1984), as inovações são fatores essenciais para a geração de ciclos econômicos, por meio do fomento do aquecimento da economia e consequente geração de riqueza, funcionando como um motor da economia. Daí surge o termo “destruição criativa”, criado por Schumpeter (1984) para definir o processo de destruição da trajetória de um produto anterior pelo lançamento de um novo, provocando uma modificação nas estruturas econômicas vigentes e podendo impulsionar um novo ciclo econômico. Schumpeter (1984) definiu inovação como o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento, podendo se originar de novos bens de consumo, métodos de produção, fontes de suprimento ou até mesmo de uma nova organização. Com base nesses fatores, Schumpeter (1984) definiu cinco modelos possíveis para a inovação:

- a) Novos produtos ou melhoria dos já existentes;
- b) Novo método de produção ou transporte;
- c) Novo mercado;
- d) Nova fonte de matéria-prima;
- e) Nova organização da indústria.

Logo, para Schumpeter (1984), o empresário é visto como intermediário entre a inovação e o mercado, cabendo a ele revolucionar o padrão de sua produção em uma das categorias acima. Outro aspecto importante para Schumpeter (1984) é a existência de competição, uma vez que este ambiente fomenta a busca por inovações.

Após os estudos de Schumpeter, surgiu uma série de novos estudos sobre inovação, com o objetivo de complementar aspectos do trabalho de Schumpeter, tais estudiosos foram denominados neo-schumpeterianos. Para essa nova linha de estudos, a inovação não corresponde a um fenômeno isolado ou aleatório, mas sim a uma série de ações unidas em um processo inovativo.

Para Barbieri e Simantob (2007), a inovação pode ser definida como um processo interativo baseado na unificação de três elementos, quais sejam:

- a) Ideia: entende-se como informação ou concepção sobre algo novo;
- b) Implementação: refere-se à própria realização da ideia, e;
- c) Resultados: referem-se aos resultados esperados com a implementação da ideia, os quais não aconteceriam de modo espontâneo.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008), apresentam o processo de inovação, considerado como elemento central dentro da organização, contendo as seguintes etapas:

- a) Procura: refere-se à análise do cenário interno e externo, levantando elementos que constituem ameaças e oportunidades de inovação para a empresa;
- b) Seleção: definir quais dos elementos analisados na busca se relaciona com a visão estratégica da empresa;
- c) Implementação: converter a ideia selecionada em algo novo e disponibilizar em novos mercados.

Fiates e Fiates (2008) consideram a inovação como o resultado de uma mudança que sugere uma nova situação para algum aspecto organizacional, a qual pode ser relacionada a um novo produto, serviço, tecnologia ou processos e cujos resultados podem extrapolar aspectos exclusivamente econômicos.

Segundo Higgins (1995), a inovação baseia-se na criação de algo novo que gere valor para um indivíduo, grupo, organização, indústria ou sociedade, assim, não restringe sua definição apenas a produtos. Dessa forma, Higgins (1995) relaciona a

inovação a um processo de aprendizagem constante, pois a empresa necessita acompanhar os lançamentos de produtos, processos e tecnologias para identificar oportunidades. Esta visão é ratificada por Lemos (1999), que classifica o conhecimento como base fundamental para acompanhar as novas mudanças em curso.

Segundo Starkey (1997), as empresas precisam adquirir uma base de conhecimentos para lidar com as mudanças no ambiente, o que acarreta na criação de um processo contínuo favorecedor da geração de inovações.

Entretanto, devido à necessidade de investimentos na obtenção do conhecimento mencionado para promoção de inovações, geralmente atreladas a risco, em detrimento da obtenção de resultados quando da realização das atividades empresariais de maneira tradicional, sem uso de inovação, com baixo risco, é observada por Christensen (2001) a conjuntura denominada dilema da inovação. Segundo o autor, tal dilema consiste em manter o curso da organização, com geração de receita e efetividade em seu mercado e, simultaneamente, estar preparada para identificar novas oportunidades ou mercados e realizar as mudanças necessárias para aproveitar tais oportunidades.

2.2.2 Classificação das Inovações

Com relação ao grau de novidade constatado, segundo Tidd, Bessant e Pavitt, as inovações podem ser classificadas em dois tipos: inovações radicais e inovações incrementais. Os autores definem inovação incremental como “fazendo aquilo que fazemos, melhor” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 32) e inovação radical como algo novo para o mundo conforme abaixo:

Há graus de novidade desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas. Algumas vezes, essas mudanças são comuns em alguns setores ou atividades, mas às vezes são tão radicais e vão tão além que mudam a própria base da sociedade. (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 31-32).

Dornelas (2003) também apresenta uma classificação quanto ao grau de novidade relativa às oportunidades de inovação, dividindo-as em três categorias, conforme abaixo:

- a) Ideias derivadas: relaciona-se à adaptação ou extensão de produtos ou serviços já disponibilizados. São consideradas inovações de baixo risco e baixo retorno, que estão ligadas às competências essenciais da empresa.
- b) Nova plataforma: referente à postura da empresa de visar à busca por inovação, tanto em produtos/serviços quanto em mercado. São consideradas de alto risco, porém já possuem maior potencial de retorno do que as derivadas. Também podem estar relacionadas às competências essenciais da empresa, entretanto exigem frequentemente mudança em produtos/serviços ou processos para atuação em um mercado novo.
- c) Avançadas: estão ligadas a mudanças radicais, relacionadas a altos riscos e altos retornos potenciais. Geralmente não possuem relação com as competências essenciais da empresa, exigindo grandes esforços da organização para criação de um produto/serviço totalmente novo, muitas vezes chegando a criar novos mercados.

Quanto às dimensões da mudança Tidd e Bessant e Pavitt (2008) resumem a inovação em quatro formas distintas, conhecidas como os 4 Ps da inovação:

- a) Inovação de produto: relacionada a mudanças nos produtos/serviços oferecidos por uma organização;
- b) Inovação de processo: mudanças na maneira como as coisas são criadas, produzidas e/ou ofertadas aos clientes;
- c) Inovação de posição: mudanças no contexto ou mercado em que produtos são introduzidos;
- d) Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais que norteiam as atividades da empresa.

Os autores utilizam o exemplo de um automóvel para ilustrar a sua classificação. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um novo *design* de um automóvel poderia ser considerado uma inovação de produto. Já mudanças nos métodos utilizados para fabricação do automóvel se enquadram como inovação de processo. Como exemplo de inovação de posição, os autores apresentam o caso de um xarope para crianças conhecido em determinado país que passou a ser oferecido sob a forma de bebida isotônica para atletas em outro país. Já como inovação de paradigma, os

autores fazem uso do caso de Henry Ford, que mudou o paradigma na produção de veículos mudando o modelo básico artesanal para a produção em larga escala.

A figura (figura 3) abaixo representa o espaço potencial de inovação dentro do qual a empresa pode operar (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). A inovação pode ocorrer em qualquer um dos eixos (4 Ps), desde a mudança radical à incremental:

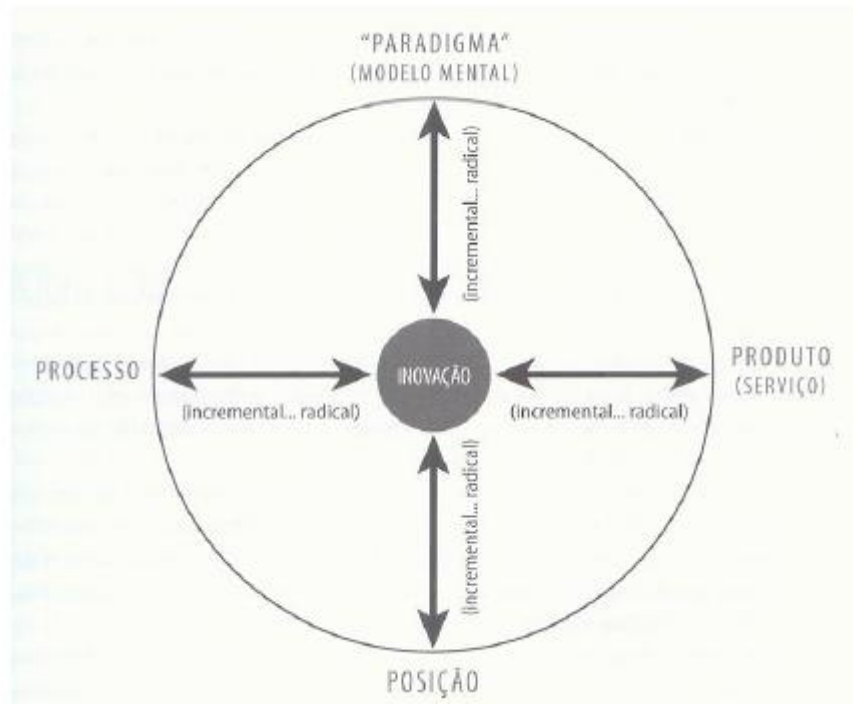


Figura 2 – O espaço da Inovação

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 33).

Como este trabalho tem por objetivo realizar a análise do caso de um serviço prestado, serão abordados a seguir formulações teóricas voltados aos serviços, com relação à classificação de inovações.

Segundo Gallouj (1994, apud VARGAS, ZAWISLAK, 2006), podem-se conjugar as contribuições teóricas sobre inovação em serviços em três abordagens distintas:

- a) Abordagem tecnicista;
- b) Abordagem baseada em serviços, e;
- c) Abordagem integradora.

Nas próximas seções serão apresentadas as principais características dessas abordagens teóricas relativas à inovação em serviços.

2.2.3 Abordagem Tecnicista

O desenvolvimento desta abordagem teve origem com Barras (1986, 1990). Conforme Vargas e Zawislak (2006), esta abordagem, conhecida como “ciclo reverso do produto”, é baseada na análise dos impactos provocados pela introdução de novas TIC em vários serviços. Deste modo, pelo modelo de Barras, a inovação em serviço seguiria um ciclo inverso do esperado. Primeiramente, a introdução das novas TIC nos serviços levaria a um ganho de eficiência marginal. Em um segundo momento, uma nova introdução de tecnologia permitiria uma melhoria da eficiência do efeito obtido no primeiro momento, demonstrando assim um caráter incremental. Por ultimo, em uma fase avançada de difusão da tecnologia nos serviços, seria possível a criação serviços completamente novos, podendo este fenômeno ser baseado numa recombinação dos serviços anteriormente existentes (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

O modelo apresentado, entretanto, não foi capaz de promover uma consolidação da teoria de inovação em serviços, uma vez que foram identificadas limitações. Conforme Vargas e Zawislak (2006), a abordagem restringe a análise das inovações em serviços à avaliação dos impactos promovidos pela inserção de novas tecnologias, especialmente TICs, sendo considerado útil para o estudo da difusão de inovações tecnológicas no setor de serviços, porém, não contemplando a geração de inovações tecnológicas endógenas ou não tecnológicas (GALLOUJ, 1998, apud VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

2.2.4 Abordagem Baseada em Serviços

A abordagem baseada em serviços teve origem como uma reação da comunidade acadêmica aos estudos de Barras, com suas limitações. Assim, a abordagem baseada em serviços busca identificar as fontes de inovações nas peculiaridades do processo de prestação de um serviço, por meio da análise da chamada trajetória intangível dos serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006). Essa abordagem, portanto, baseia-se no fato de que a relação entre usuário e produtor do serviço, mesmo com suas variações em decorrência dos atores envolvidos bem como do tipo de serviço,

proporciona perspectivas para a inovação em grau superior a qualquer inovação tecnológica (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

2.2.5 Abordagem Integradora

Segundo Vargas e Zawislak (2006), esta abordagem foi proposta visando unir as duas abordagens anteriores, conciliando bens e serviços, em uma única teoria. Assim, ela considera as peculiaridades dos serviços, entretanto, estabelece características genéricas extensíveis a bens e serviços (VARGAS, ZAWISLAK, 2006).

Com uma visão de que os produtos também possuíam características de serviços, além de suas características intrínsecas de produto, Gallouj (2002) sugere que, assim como os bens, os serviços também resultam em “produtos”, os quais seriam a prestação do serviço em si, podendo ser representados por suas características. Assim, Gallouj (2002) propõe a seguinte representação (figura 3) para do produto do serviço, baseada em três vetores: competências do prestador, competências do cliente e características técnicas materiais e imateriais:

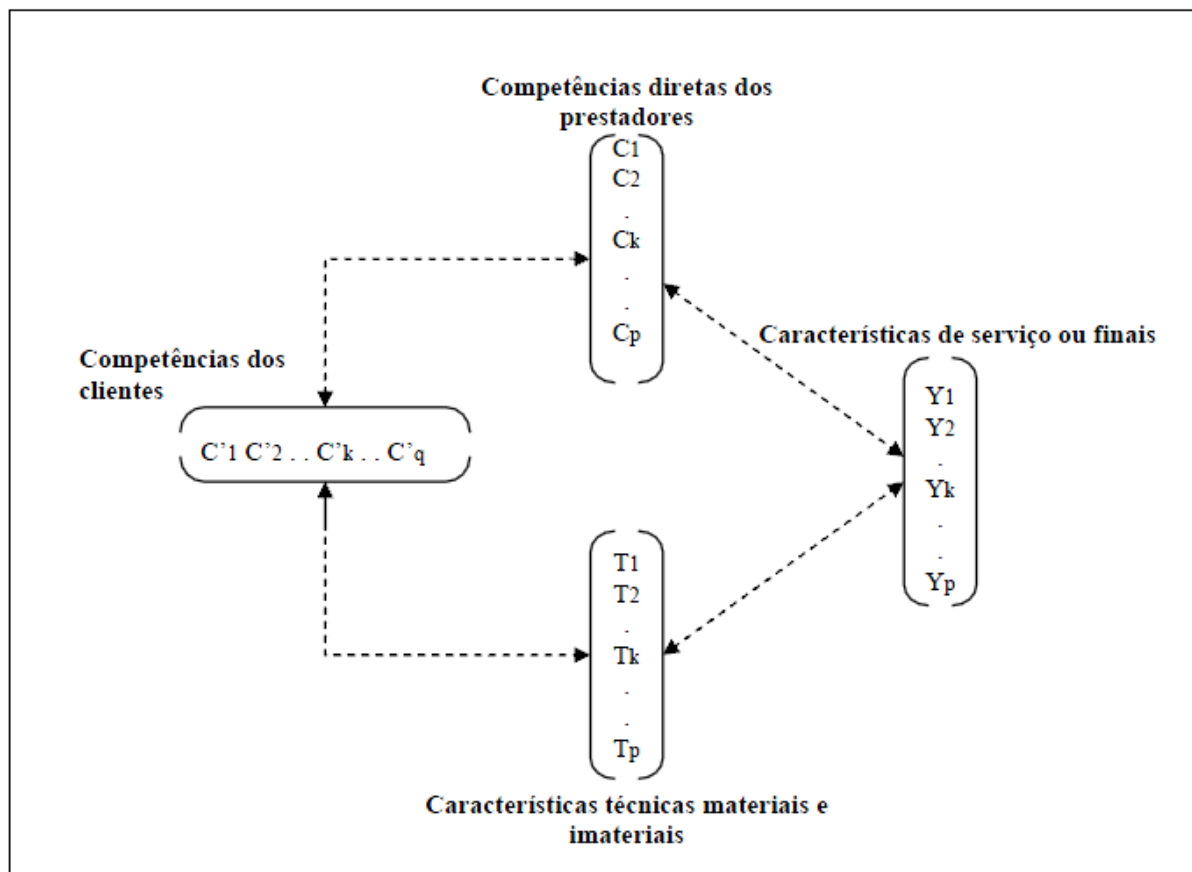


Figura 1 - Representação do produto do serviço

Fonte: Gallouj, (2002, p. 58)

Cada produto poderia ser interpretado como um sistema resultante da combinação, das competências dos clientes, ou seja, necessárias à utilização do serviço; competências diretas dos prestadores, ou seja, necessárias à produção; e de tecnologias, representadas pelas características materiais e imateriais.

Baseado nessa premissa, Gallouj e Weinstein (1997) propuseram inúmeros tipos e modelos de inovação, sintetizados por Vargas e Zawislak (2006) conforme segue:

- Inovação radical: refere-se à criação de produtos totalmente novos que requeiram competências totalmente distintas;
- Inovação de melhoria: alteração de alguma característica do produto sem alterar a sua natureza, funcionando como uma melhoria do produto em um mesmo contexto;
- Inovação incremental por adição ou substituição de características: inovação incremental propriamente dita, baseia-se em mudanças graduais nas

características técnicas ou competência para a produção ou uso de um produto;

- d) Inovação **ad hoc**: decorre de uma característica de co-produção das inovações, em que o prestador e o cliente atuam interativamente para solucionar um problema.
- e) Inovação por recombinação: refere-se à criação de novos produtos ou serviços a partir da combinação de outros já existentes;
- f) Inovação por formalização: relativa à formalização de um serviço, por meio de nomeação e organização de sua sequência, considerando tanto características físicas como competências necessárias à sua execução.

Segundo Vargas e Zawislak (2006), com base na classificação acima apresentada, a abordagem integradora busca englobar o processo de inovação tanto na manufatura quanto nos serviços, possibilitando análises em ambos os campos, ou seja, integrando a abordagem tecnicista e a abordagem baseada em serviços.

A abordagem integradora será utilizada como base para análise dos resultados da pesquisa a que se propõe o presente trabalho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Vergara (2000), deve ser explicitado ao leitor o tipo de pesquisa que será realizada no estudo, bem como sua conceituação e justificativa quanto ao motivo da investigação.

Assim, nesta seção serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para realização deste estudo, a fim de esclarecer os meios selecionados para guiar a concepção e desenvolvimento do trabalho em busca dos objetivos propostos.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Segundo Roesch (2007), o processo de pesquisa científica envolve teoria e realidade, e os métodos utilizados constituem a ferramenta para realizar a aproximação entre esses dois fatores. Assim, esta pesquisa científica pode ser classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, segundo Vergara (2000), tratou-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que teve como objetivo descrever uma realidade a ser estudada. Conforme Gil (2002), pesquisas descritivas são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Quanto aos meios, constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica, devido à realização de revisão de literatura visando proporcionar uma base teórica para análise dos dados a serem obtidos; documental, por utilizar documentos que foram fornecidos pela empresa para complementar a análise; e de campo, pois a pesquisa foi realizada na empresa estudada.

Ainda com relação à classificação da pesquisa, conforme Matias-Pereira (2007), esta pesquisa pode ser classificada também quanto à natureza e quanto à forma de abordagem.

Quanto à natureza, é considerada uma pesquisa aplicada, uma vez que teve como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática” (MATIAS-PEREIRA, 2007), abrangendo o estudo de um caso específico.

Quanto à forma de abordagem, é classificada como pesquisa qualitativa, uma vez que se baseia na interpretação de um fenômeno e atribuição de significado a este (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Conforme afirma Flick (2004), pesquisas qualitativas vem sendo amplamente utilizadas e têm apresentado resultados satisfatórios na ocasião da análise dos dados obtidos. Neves (1996) corrobora com esta vertente ao destacar que nas ciências sociais a pesquisa qualitativa proporciona aos pesquisadores um melhor entendimento acerca das realidades e fenômenos estudados.

Segundo Richardson (1989), a pesquisa qualitativa difere da quantitativa à medida que não utiliza instrumentos estatísticos no processo de análise de um problema, nem pretende enumerar, medir unidades ou criar categorias homogêneas.

Ainda conforme Richardson:

“A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1989, p. 38).”

Assim, os estudos que adotam o método qualitativo possibilitam um maior nível de profundidade na análise, pelo entendimento das particularidades de comportamento e interação entre variáveis, e, segundo estudos, podem ser aplicados as três situações (RICHARDSON, 1989):

- a) Situações em que há a necessidade de substituir uma informação estatística por dados qualitativos;
- b) Situações em que há necessidade de se compreender aspectos cujas informações não podem ser coletadas completamente devido à complexidade que agregam;
- c) Situações em que a pesquisa qualitativa para análise do funcionamento de estruturas sociais.

Tendo em vista o exposto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso com uma unidade de análise. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários da empresa. Ainda segundo Flick (2004), esta forma de pesquisa é capaz de oferecer mais resultados do que os questionários fechados. Tais entrevistas foram

aplicadas a funcionários da empresa envolvidos com a gestão da prestação do serviço estudado, a fim de analisar as características de inovação do serviço do ponto de vista da organização.

3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área

Nesta seção será apresentada uma contextualização acerca do setor bancário brasileiro, a caracterização da empresa estudada e um detalhamento acerca do serviço alvo do estudo.

3.2.1 O Setor Bancário Brasileiro

Segundo Marques et al (2004), os bancos possuem função de grande importância no desenvolvimento econômico de um país, pois oferecem aos poupadores oportunidade para acumular riquezas e efetuar aplicações, bem como auxiliam pessoas físicas e jurídicas com necessidade de captação de recursos para financiar seus investimentos. Os bancos são, portanto, conforme Freaza (2006):

Instituições de intermediação financeira que buscam auferir um ganho, pagando certa remuneração a quem se interessa em emprestar recursos financeiros, recebendo, por outro, remuneração supostamente superior daqueles que necessitem dos recursos emprestados. (FREAZA, 2006, p. 16).

O sistema financeiro brasileiro, entretanto, apresenta características peculiares em relação a outros países. Na maioria dos países, tal sistema se reduz a existência de bancos comerciais, com funções básicas, enquanto no Brasil pode-se observar uma grande diversificação na oferta de produtos e serviços bancários (FREAZA, 2006).

O Brasil passou por um período de elevada inflação, de 1960 a 1994. Neste período, grande parte das receitas dos bancos se originava da captação de recursos de poupadores para aplicação em títulos públicos (FREAZA, 2006).

Entretanto, a partir da estabilização da inflação, em 1994, o que levou muitos bancos perderem os ganhos outrora obtidos com aplicações em títulos públicos, foi

necessária a adoção por parte dos bancos de medidas de fortalecimento do mercado bancário, visando sobreviver ao novo ambiente de estabilidade (PONCE et al, 1995, apud FREAZA, 2006). Diante deste cenário, os bancos passaram a buscar novas fontes de receita, como por exemplo, na cobrança de tarifas pela prestação de serviços (FREAZA, 2006). Ainda segundo Freaza (2006), atualmente, a receita mais importante na composição dos resultados dos bancos provém da prestação de serviços.

Com o intuito de alavancar ainda mais essa tendência de obtenção de recursos por meio de prestação de serviços, os bancos têm buscado cada vez mais inovar ofertando novos serviços a seus clientes.

3.2.2 A Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica foi fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador Dom Pedro II, concebida com a missão de conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Um dos objetivos do imperador era inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes. A empresa atraiu diversos tipos de investidores, como barões e escravos que, ávidos por comprarem suas cartas de alforria, nela depositavam seus recursos.

Em 1874, a empresa começou sua expansão, por meio da criação de Caixas Econômicas Estaduais, instaladas nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969, quase cem anos depois, aconteceria a unificação das filiais, que passaram a atuar de forma padronizada, passando a ser uma empresa única, denominada Caixa Econômica Federal.

Ao longo dos anos foram sendo implementados outros serviços, produtos e segmentos na empresa, tais como:

- a) Carteiras Hipotecária e de Cobrança e Pagamentos em 1934, durante o Governo Vargas, quando tiveram início as operações de crédito comercial e consignação;

- b) Loterias em 1961, considerado um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, visto que a parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros;
- c) Implantação e regulamentação do Programa de Integração Social - PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país e início da gestão do Crédito Educativo, passando a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS na década de 70.
- d) Em 1986, transformou-se na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS, a partir da extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH, tornando-se o órgão chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento, centralizando em 1990 quase 130 milhões de contas de FGTS que se encontravam distribuídas em 76 bancos.

Constituída sob a forma de empresa pública, com capital social cem por cento público, a Caixa Econômica Federal atua no mercado bancário de duas formas principais: banco comercial e banco social.

Como banco comercial, atua no mercado de crédito pessoa física e jurídica, visando oferecer produtos diferenciados para seus clientes. Como banco social, atua como braço do governo em questões como habitação popular, saneamento básico, pagamento de benefícios sociais, entre outros.

A CAIXA ainda patrocina o esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e a cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura. É detentora de 48% do capital da CAIXA SEGUROS e a patrocinadora da Fundação dos Economiários Federais - FUNCEF, responsável pelo fundo das aposentadorias de seus empregados.

Hoje, a missão da Caixa é “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro” (CAIXA, 2010a), o que representa bem o seu papel na sociedade como banco comercial e banco social.

3.2.3 Débito Direto Autorizado - DDA

O serviço de Débito Direto Autorizado foi criado em uma parceria entre bancos e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, visando à disponibilização no mercado bancário de um novo serviço que pudesse agregar conveniência e facilidade para o cliente e vantagens para bancos e meio ambiente.

O serviço constitui-se da disponibilização e liquidação eletrônica de títulos (boletos), realizada por meio do internet banking. Tal conveniência pode colaborar para a organização dos compromissos, reduzir o excesso de papéis e comprovantes a serem armazenados pelos clientes, simplifica os pagamentos e contribui para a preservação do meio ambiente.

Estima-se que o serviço evitará a derrubada de mais de 374.000 árvores por ano, quantidade necessária para imprimir dois bilhões de boletos em papel (CAIXA, 2010b).

Para os clientes que atuam como emissores de boletos, o DDA corresponde a importante redutor de custos no que concerne à impressão e postagem de boletos.

Já para os bancos que optaram por utilizar o DDA, as vantagens se traduzem em redução de tarifas pela liquidação de títulos, melhoria do sistema de liquidação e atrativo para obtenção de novos clientes.

Inicialmente o DDA contava com a adesão de 17 bancos, com grande perspectiva de crescimento por parte de seus criadores.

Conforme divulgado pela FEBRABAN (2011), o serviço já conta com a adesão de mais 32 bancos, responsáveis por 99,2% do volume de boletos que circulam no mercado.

Tais números demonstram interesse por parte dos bancos em participar do DDA, de forma a usufruir das vantagens trazidas pelo serviço, bem como disponibilizá-las a seus clientes.

Conforme afirma Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um dos fatores da inovação é a implementação, que compreende a aceitação do produto ou serviço pelas pessoas bem como sua ampla difusão.

Assim como foi constatado crescimento na adesão ao serviço por parte dos bancos, verificou-se grande crescimento no número de sacados, clientes dos bancos que se

cadastraram no serviço para realizar os pagamentos de seus bloqu岸tos por meio do DDA.

Segundo a FEBRABAN (2011), o serviço atingiu a marca de cinco milhões de sacados cadastrados, movimentando cerca de duzentos e trinta milhões de bloqu岸tos eletrônicos.

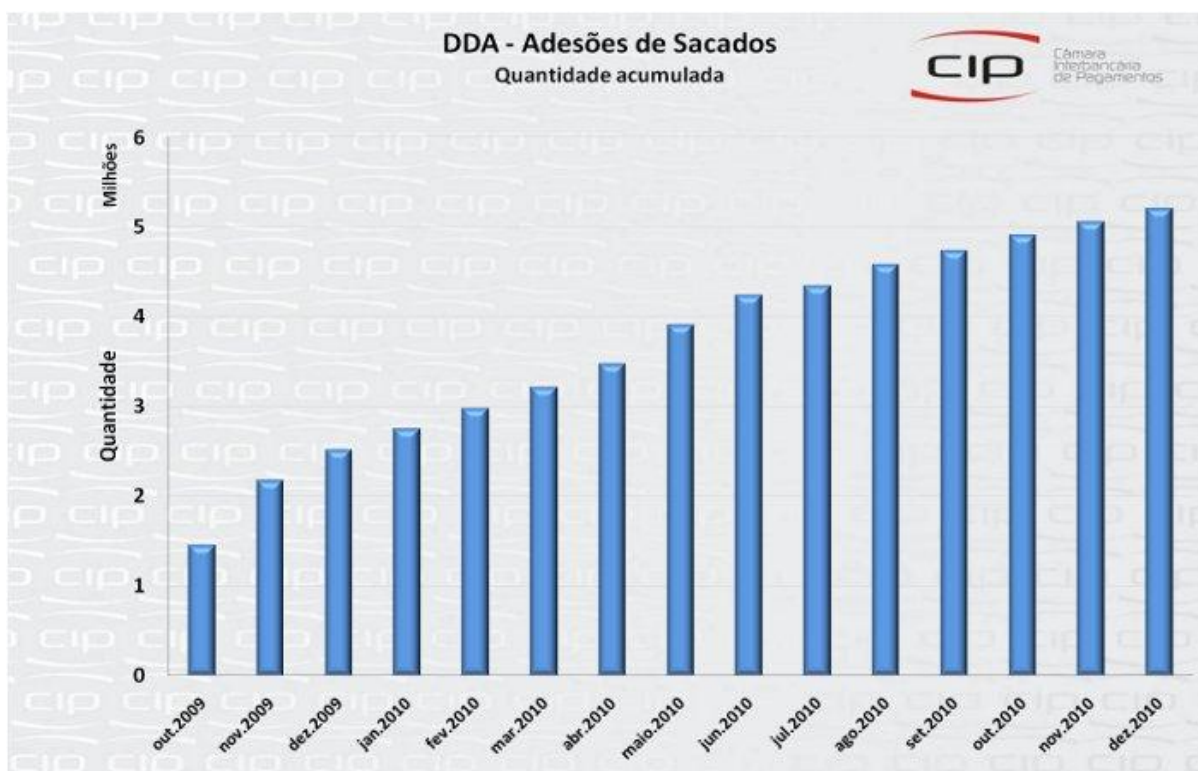


Figura 4 – DDA Adesões de Sacados

Fonte: CIP, (2010)

Pode-se verificar na figura que o serviço teve um crescimento de 333% em adesão de sacados em 14 meses, de Outubro de 2009 a Dezembro de 2010. Tal crescimento demonstra boa aceitação pelos clientes quanto ao uso do serviço, ou seja, um processo de difusão acelerado.

A figura 5 apresenta a evolução da quantidade de títulos liquidados por meio do DDA no mesmo período.

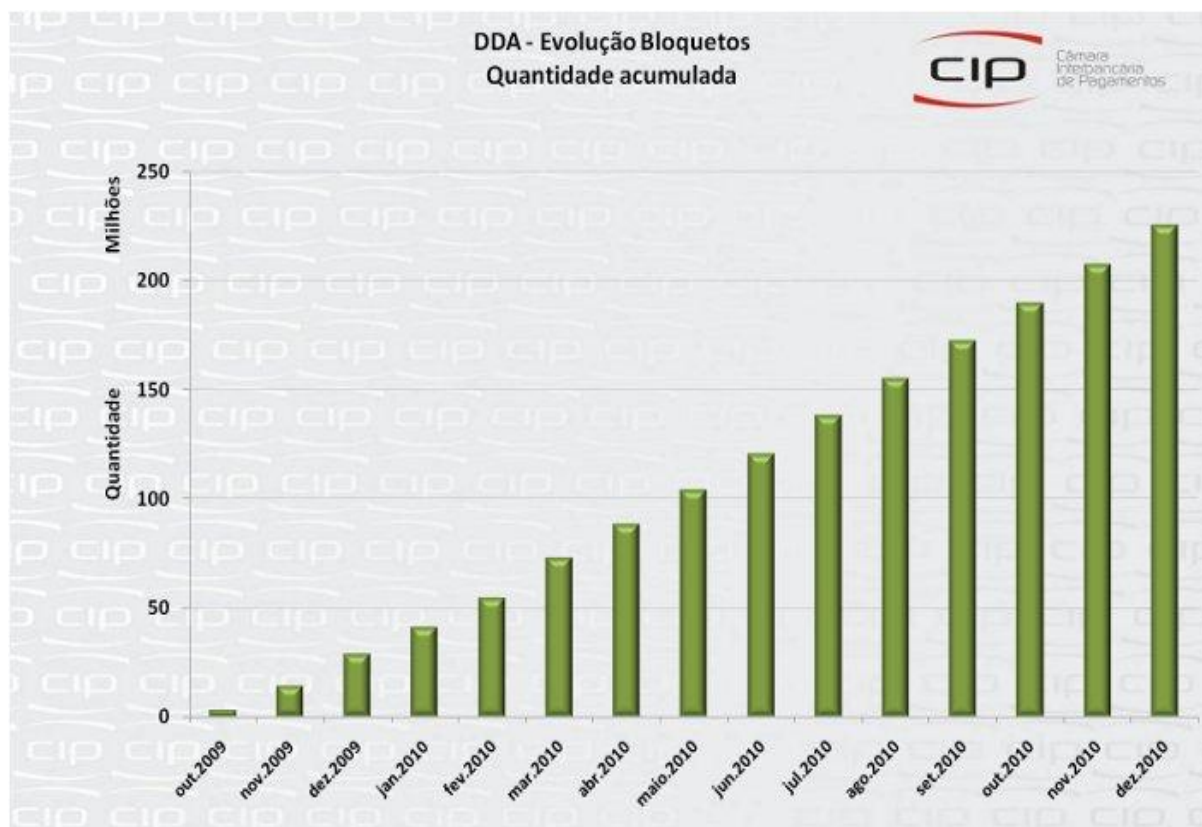


Figura 5 – DDA Evolução Bloquetos Quantidade Acumulada

Fonte: CIP, (2010)

É possível verificar que a quantidade de bloquetos liquidados via DDA tem aumentado exponencialmente, dado este que acompanha o crescimento e difusão do serviço no número de sacados e cedentes cadastrados.

Especificamente na Caixa Econômica Federal, o serviço também teve grande difusão, com mais de cento e vinte e dois mil sacados e aproximadamente cento e cinquenta milhões de bloquetos, conforme demonstra a tabela:

Período	Quantidade de bloquetes inseridos	Quantidade de sacados cadastrados		
		Pessoa Física	Pessoa Jurídica	Total
01.08.2010	1.413	146	7	153
02.08.2010	967.907	8.447	244	8.691
03.08.2010	855.778	9.634	304	9.938
04.08.2010	764.341	-367	-312	-679
05.08.2010	792.513	9.037	278	9.315
06.08.2010	611.072	9.694	483	10.177
07.08.2010	1.817	170	17	187
08.08.2010	452	186	9	195
09.08.2010	751.129	8.420	239	8.659
10.08.2010	848.131	9.000	223	9.223
11.08.2010	728.807	9.103	218	9.321
12.08.2010	717.795	10.106	252	10.358
13.08.2010	713.659	9.312	181	9.493
14.08.2010	35	118	8	126
15.08.2010	2.156	176	12	188
16.08.2010	667.422	8.060	293	8.353
17.08.2010	572.155	9.386	238	9.624
18.08.2010	647.267	9.637	224	9.861
19.08.2010	747.635	9.334	247	9.581
TOTAL	10.391.484	119.599	3.165	122.764
TOTAL ACUMULADO	148.456.655	3.661.202	593.890	4.255.092

Tabela 1 – DDA Evolução Caixa Econômica Federal

Fonte: Caixa Econômica Federal, (2010)

Estes números indicam que a Caixa vem exercendo papel fundamental na difusão do DDA, uma vez que dos quase duzentos e cinquenta milhões de bloquetes acumulados no DDA no período, cerca de cento e cinquenta milhões transitaram na Caixa.

3.3 Participantes do Estudo

Para alcançar os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa junto aos gestores da Caixa Econômica Federal, visando analisar os ganhos obtidos com o lançamento do serviço para a empresa. A população entrevistada é configurada por funcionários do banco com função gerencial envolvidos diretamente com a prestação do serviço em análise, lotados na Gerencia Nacional de Prestação de Serviços, que possuem qualificação e conhecimento pleno a respeito do serviço.

Tal população constitui-se da equipe responsável pelo desenvolvimento, manutenção e evolução do serviço DDA na Caixa Econômica Federal é chefiada por três gerentes, os quais foram entrevistados. Como todos os gestores foram entrevistados, não há amostra a ser considerada.

A seleção de tais participantes para realização das entrevistas teve como intuito levantar os interesses e expectativas do banco quanto à oferta do serviço, em relação à inovação, conforme objetivos propostos.

Com relação à realização das entrevistas, estas foram previamente agendadas com todos os participantes desta pesquisa, para realização em horário e local de trabalho. Quanto aos documentos a serem analisados, estes correspondem a planilhas que foram fornecidas pela empresa com informações acerca dos resultados obtidos até então pelo banco em decorrência da prestação do serviço.

3.4 Caracterização do Instrumento de Pesquisa

O instrumento utilizado para realização da pesquisa de campo constitui-se de um roteiro de entrevista semiestruturado, desenvolvido a partir dos objetivos propostos por este trabalho – apêndice A.

O roteiro de entrevista teve como foco analisar a postura da empresa e as características do serviço estudado em relação à inovação. O roteiro é constituído de questões que visam avaliar a percepção dos gestores acerca do caráter inovador do serviço.

Como o roteiro de entrevista é semiestruturado, permitiu a inclusão pelo pesquisador de questionamentos considerados pertinentes.

O roteiro é dividido em três partes. Uma parte dedicada à caracterização do entrevistado. Uma segunda parte contendo perguntas referentes à caracterização do setor bancário e posicionamento da Caixa com relação à inovação. E uma terceira parte que aborda a relação entre a prestação do serviço DDA e inovação.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Conforme descrito na seção anterior, as informações necessárias à realização desta pesquisa foram coletadas em entrevistas agendadas com os participantes da pesquisa. Dados complementares também foram obtidos na análise documental realizada.

Conforme Martins e Teóphilo (2007, p. 86), entrevista é “uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente”.

Conforme Martins e Teóphilo (2007) a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, buscando-se inferências confiáveis de dados e informações relativas a um certo contexto a partir dos discursos dos entrevistados.

Após a realização das entrevistas e análise documental, foi realizada uma análise do conteúdo dos discursos, bem como um cruzamento dos dados obtidos e submissão destes ao referencial teórico explicitado.

Com base nas informações obtidas, foi realizada uma análise dos ganhos obtidos com o lançamento do serviço, abordando a perspectiva dos ganhos percebidos pela empresa com a criação do DDA.

Como foi definido como objetivo deste trabalho classificar o serviço estudado dentre os modelos propostos por Gallouj e Weinstein (1997) caso fosse constatado em

análise das entrevistas que o mesmo possui caráter inovador, foi realizado um processo de categorização de forma a permitir tal enquadramento.

Conforme Martins e Teóphilo (2007, p. 96) “categorização é um processo de tipo estruturalista e envolve duas etapas: o inventário e a classificação das unidades comuns, revelando as categorias”.

Após a análise das entrevistas, com base na análise das informações coletadas e no referencial teórico, foi realizado levantamento para verificar se o serviço apresenta caráter inovador, bem como uma classificação do serviço segundo os seis modelos propostos por Gallouj (2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas seções seguintes serão apresentados e discutidos os resultados obtidos após a realização das entrevistas, à luz do referencial teórico abordado, visando os objetivos propostos.

Posteriormente será analisada a postura da Caixa Econômica federal como empresa inovadora, sob a perspectiva dos entrevistados.

Após essa análise, com base nas entrevistas realizadas, será discutida a relação do serviço foco deste estudo com os conceitos de inovação apresentados, de forma a realizar a sua classificação como serviço inovador.

Por último, o serviço DDA será classificado dentre os tipos de inovação propostos por Gallouj (2007), em Radical, Incremental, Melhoria, *Ad Hoc*, por Recombinação ou por Formalização.

A apresentação dos resultados e a sua análise em comparação com os objetivos do trabalho será realizada em seções, de acordo com a estrutura do roteiro de entrevista. Em cada seção serão apresentados os resultados com suas análises em sequência.

4.1 Resultados e Análise quanto à Caracterização do Setor Bancário

O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa abordou o levantamento das principais características do setor bancário brasileiro atual, sob a perspectiva dos entrevistados.

Foi verificado que todos os entrevistados ressaltaram o aspecto da alta competitividade observada no setor bancário.

O entrevistado 1 ressaltou a evolução do setor bancário nos últimos anos, em que as grandes empresas ganharam força e geraram uma tendência de crescimento por meio de aquisições de bancos menores. Ratificando o afirmado por Freaza (2006), o entrevistado comentou também que devido a estabilidade do mercado observada nos últimos anos, os bancos necessitaram obter receita pela cobrança de tarifas na prestação de serviços. Pode-se dizer que tal tendência funciona como um incentivo

à inovação na prestação de serviços, uma vez que os bancos vêm trabalhando na criação de novos serviços tarifáveis, de forma a obter receita.

O entrevistado 2, além de corroborar com a visão apresentada pelos demais quanto à competitividade do setor, destacou a evolução do setor bancário como agente inovador, relacionando algumas soluções introduzidas visando a melhoria na prestação dos serviços, como o código de barras no pagamento de bloquitos, o sistema de pagamentos brasileiro, que permite a realização de transferências entre bancos on-line, o *internet banking*, bem como o próprio DDA, que segundo o entrevistado pode ser considerado um novo marco na prestação de serviços, tal como foi o código de barras. Essa capacidade de prestar melhores serviços, mais rápidos e de melhor qualidade oferece ao seu detentor uma fonte de vantagem competitiva (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). O entrevistado 3 afirmou que devido a concorrência observada no setor, os serviços e produtos bancários tem se tornado cada vez mais semelhantes, num processo de comoditização crescente. Tal característica tem incentivado os bancos que desejam alcançar a liderança de mercado a desenvolver novos serviços, de forma a se diferenciar da concorrência. É possível caracterizar este cenário como um mercado no qual prevalece a concorrência schumpeteriana, baseada na busca pelas empresas de diferenciação dos concorrentes por meio de novos produtos e serviços, visando explorar os lucros extraordinários que tais inovações podem promover. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ser capaz de fazer algo novo ou algo de uma forma melhor do que os demais é uma vantagem significativa. Destacou também a utilização massiva de tecnologia de informação nos setores como um todo, de forma a agilizar e integrar processos, permitindo a disponibilização de novas soluções. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.52), “a tecnologia sempre desempenha um papel fundamental na disponibilização de opções radicalmente novas”.

Em resumo, foi possível verificar que os entrevistados ressaltaram como características principais do setor bancário brasileiro:

- Alta competitividade;
- Ambiente de mudanças;
- Comoditização de produtos e serviços;
- Utilização massiva de tecnologia da informação;

As características deste mercado justificam a busca constante dos bancos pela inovação, utilizando-a como meio para obtenção de vantagem competitiva.

4.2 Resultados e Análise quanto ao Posicionamento da Caixa com Relação à Inovação

O roteiro também abordou o posicionamento da Caixa Econômica Federal com relação à inovação. Constatou-se que ao contrário da homogeneidade das respostas obtidas no questionamento anterior (características do setor bancário), houve divergências nas respostas fornecidas na análise do posicionamento da Caixa com relação à inovação. As respostas convergiram, entretanto, no que tange ao papel social da Caixa, âmbito em que são verificadas a maioria das inovações criadas pela empresa.

O entrevistado 1 afirmou que não considera a Caixa uma empresa inovadora. Ressaltou que, devido ao seu caráter de empresa pública que atua como agente do governo na promoção de ações sociais, a Caixa é pioneira em alguns programas, desenvolvendo soluções para atendimento de demandas legais criadas pelo governo. Pioneira no sentido de criar soluções e adequar a estrutura já existente para atender a tais demandas do governo. Entretanto, se comparada aos seus concorrentes, a Caixa apresenta desvantagem com relação aos avanços constatados na prestação dos serviços.

O entrevistado 2 afirmou que considera a Caixa uma empresa inovadora. Especificou que em algumas áreas a Caixa desenvolveu grande poder de inovação, principalmente nos nichos de mercado em que a empresa é mais forte. Citou como exemplo soluções inovadoras aplicadas a alguns produtos e serviços. Entretanto, ressaltou que em comparação com os concorrentes, mais modernos e com maior flexibilidade, a Caixa parece não ser tão inovadora em alguns nichos de mercado.

O terceiro entrevistado respondeu que não considera a Caixa uma empresa inovadora, entretanto, atribuiu tal característica menos à gestão da empresa e mais à sua estrutura. Por ser uma empresa fortemente ligada ao governo, muitas ideias que poderiam se reverter em inovação e vantagem competitiva para a empresa são descartadas por não fazerem parte do interesse do governo. Também ocorre de ideias inovadoras com potencial para melhoria do serviço demorarem muito tempo para ser implementadas, e assim, já se nascerem obsoletas.

Em resumo à análise das entrevistas, é possível concluir que os entrevistados consideram a Caixa inovadora em alguns aspectos, especialmente quando se trata

de seu lado social, como agente público. Entretanto, como banco comercial, frente à concorrência, a maioria dos entrevistados não considera a Caixa uma empresa inovadora.

Também foi perguntado aos entrevistados se a Caixa é considerada uma empresa inovadora pela concorrência no mercado bancário. Para este questionamento a maioria dos entrevistados respondeu que os concorrentes não consideram a Caixa uma empresa inovadora. Essa visão se justifica novamente pelo caráter de empresa pública da Caixa. Para os entrevistados, os bancos concorrentes não temem ser ameaçados pela Caixa em nichos do mercado que eles dominam, porém reconhecem as inovações promovidas pela empresa nos serviços que atendem à questões sociais, como habitação por exemplo.

Outra questão abordada na entrevista foi relacionada ao incentivo e promoção pela empresa, junto aos funcionários, de ideias inovadoras.

Quanto a este assunto, o entrevistado 1 afirmou que a empresa incentiva novas ideias e possui canais disponíveis para este fim. Informou também que por ser uma grande empresa, a transformação de novas ideias em produtos e serviços novos é demorada, de forma que muitas ideias são perdidas neste processo.

O entrevistado 2 afirmou que, apesar de possuir programas de incentivo à inovação, com premiação das melhores ideias inclusive, na prática a empresa não incentiva tão fortemente a inovação. Considera os programas de incentivo à inovação limitados e sem a abrangência necessária. Outro fator que dificulta o incentivo à inovação segundo o entrevistado é a dificuldade encontrada para transformar as ideias em práticas, serviços ou produtos, devido à limitação na capacidade e disponibilidade de tecnologia da informação, em virtude de restrições legais.

O entrevistado 3 considera que a Caixa não incentiva inovação. Afirma que a maioria das iniciativas inovadoras que se contata na Caixa são relacionadas a demandas externas, especialmente do governo. Assim, em virtude da necessidade de atender a regulamentos externos, a empresa busca criar soluções, entretanto, não percebe a existência de incentivo à ideias inovadoras junto aos empregados.

Assim, pode-se apreender dos resultados obtidos com as entrevistas que não há na empresa uma cultura voltada à inovação, uma vez que seus próprios gestores não a classificam como inovadora, tanto com relação à imagem do banco quanto com relação ao incentivo percebido pelos empregados para promoção de novas ideias.

4.3 Resultados e análise quanto à Classificação do DDA como Inovação

A terceira parte do roteiro de entrevistas abordou a relação entre a prestação do serviço DDA e o conceito de inovação, visando analisar se, na percepção dos entrevistados, o serviço pode ser considerado inovação.

Primeiramente foi questionado como se deu o desenvolvimento do DDA na Caixa. Como se trata de conhecimento comum aos empregados entrevistados, as respostas foram bastante semelhantes, todos citando o desenvolvimento do serviço em parceria com a FEBRABAN.

O DDA foi desenvolvido em uma parceria entre FEBRABAN e alguns bancos, que se reuniram em um grupo de trabalho com a finalidade de discutir novas soluções para o modelo de pagamento de contas atual. Desta idéia inicial, foram criados padrões de comunicação entre bancos para possibilitar transferência de informações. Uma vez definido este padrão e regras básicas do funcionamento do serviço, cada banco interessado desenvolveu o serviço internamente, de acordo com suas características.

Já com relação à segunda pergunta, as respostas também foram unânimes quando os entrevistados foram questionados se consideravam o DDA um serviço inovador.

O primeiro entrevistado também afirmou que considera o DDA um serviço inovador, entretanto, ressaltou que ele ainda está em fase inicial de difusão. Acredita que provavelmente em alguns anos o serviço alcançará maiores patamares de utilização e difusão no mercado, crescimento este que foi constatado no seu primeiro ano.

O segundo entrevistado ratificou as afirmações dos demais, afirmando que o serviço apresenta forte aspecto de inovação, pois agrega vantagens aos clientes.

O terceiro entrevistado afirmou que o serviço possui caráter inovador porque oferece vantagens aos clientes, como a apresentação eletrônica de bloquitos de diversos bancos em uma só página. Depois, os entrevistados foram questionados a respeito das vantagens que o DDA oferece para os clientes da Caixa.

Os entrevistados concordaram que o novo serviço oferece vantagens aos clientes, tais como:

- Facilidade no controle de contas a pagar, por receber todos os boletos em um só lugar, em meio eletrônico;

- Facilidade no controle de comprovantes de pagamento, pois não há necessidade de impressão do comprovante, que fica armazenado em meio digital;
- Garantia de recepção dos boletos a pagar;
- Ganhos com segurança por dificultar a ocorrência de fraude nos boletos, uma vez que não há possibilidade de alteração de dados dos documentos;
- Agilidade e praticidade no pagamento dos compromissos;
- Possibilidade de visualizar os boletos em qualquer localidade, via internet, uma vez que o mesmo não é recebido impresso na residência do cliente;
- Vantagens relacionadas ao aspecto ambiental, pela redução significativa do uso de papel.

Os entrevistados foram questionados ainda acerca dos ganhos e vantagens que o lançamento do serviço pode ter oferecido para a Caixa. Houve consenso quanto a afirmação de que o serviço trouxe vantagens para a empresa, conforme segue:

- Alinhamento da empresa com a vanguarda tecnológica do mercado;
- Ganhos com segurança por dificultar a ocorrência de fraude nos boletos;
- Possibilidade de atrair novos clientes;
- Redução no custo do serviço de compensação de boletos;
- Redução no custo com impressão e envio de boletos Caixa;
- Ampliação da base de cadastro de clientes.

Posteriormente, foi questionado se a disponibilização do DDA poderia oferecer à Caixa alguma vantagem competitiva no mercado bancário.

O entrevistado 1 considerou o estágio do serviço ainda incipiente para realização desta ponderação, assim, afirmou que por enquanto não percebe a obtenção de vantagem competitiva por disponibilizar o serviço.

O entrevistado 2, entretanto, considera que a disponibilização do serviço pode sim oferecer vantagem competitiva à Caixa no mercado. Ressaltou que apesar de ainda em fase de maturação, o serviço possui grande potencial de expansão e os bancos que iniciaram a disponibilização do serviço devem consolidar a imagem de pioneiros no serviço, obtendo vantagem competitiva junto à concorrência no futuro.

O terceiro entrevistado ressaltou que o serviço pode oferecer vantagem competitiva devido à possibilidade de utilizar a base de dados disponibilizada junto com os boletos para captar novos clientes, por meio de uma postura ofensiva de atração.

Os entrevistados concordaram que a disponibilização do serviço pelo banco é imprescindível para a sua sobrevivência no mercado. O entrevistado 1 ressaltou que

nesta fase inicial, um banco que não participa do DDA não deve sofrer grandes prejuízos em relação aos concorrentes, entretanto, conforme a utilização do serviço se difundir se tornará cada vez mais imprescindível a disponibilização do serviço pelos bancos que quiserem se manter competitivos no mercado.

O entrevistado 3 destacou uma vantagem que é obtida exclusivamente por meio do DDA, não sendo possível com outros produtos até então disponibilizados: a obtenção de um banco de dados com informações de clientes dos bancos concorrentes.

Tendo em vista que a informação atualmente é considerada um ativo de extrema importância, a obtenção de um banco de dados com estas proporções pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva.

Considerando os conceitos de inovação citados no referencial teórico, e mais especificamente o conceito apresentado por Higgins (1995), em que a inovação baseia-se na criação de algo novo que gere valor para um indivíduo, grupo, organização, indústria ou sociedade; pode-se classificar o lançamento do DDA como inovação, uma vez que apresenta características de um serviço inovador:

- Novo serviço;
- Gera vantagens tanto para os clientes quanto para o banco;
- Em pleno processo de difusão;

Por último, foi questionado se o DDA representa uma mudança de paradigma na prestação de serviços bancários. Para esta pergunta as respostas foram unânimes.

Todos os entrevistados afirmaram que o serviço pode acarretar uma mudança de paradigma na prestação de serviços bancários. O entrevistado 2 afirmou que há a expectativa de que com o passar do tempo os boletos em papel desapareçam, passando a ser um paradigma superado pelo DDA.

O objetivo deste trabalho compreende analisar se o DDA pode ser considerado uma inovação e, em caso positivo, classificá-la em conforme a categorização proposta por Gallouj (2007), em Radical, Incremental, de Melhoria, *Ad Hoc*, por Recombinação ou por Formalização.

Com base nas entrevistas e no arcabouço teórico apresentado, constatou-se que o DDA pode ser classificado como uma inovação, portanto, o serviço deve ser classificado segundo as categorias propostas.

Apesar de ser um serviço totalmente novo para o cliente e para o banco, o DDA utiliza competências que já são dominadas como o pagamento de boletos por compensação entre bancos.

Assim, conforme definições dos tipos de inovações, tal característica do serviço não permite classificá-lo como inovação radical, uma vez que o conceito proposto refere-se a competências totalmente distintas.

- Inovação radical: refere-se à criação de produtos totalmente novos que requeiram competências totalmente distintas (GALLOUJ, 2007);

Entretanto, é viável classificar o serviço com inovação de melhoria, uma vez que, apesar da substituição de documentos em papel pela apresentação em meio eletrônico, pode-se considerar que a natureza do serviço não foi alterada configurando uma melhoria, ainda que significativa, do serviço de pagamento de títulos.

- Inovação de melhoria: alteração de alguma característica do produto sem alterar a sua natureza, funcionando como uma melhoria do produto em um mesmo contexto (GALLOUJ, 2007);

Quanto à inovação incremental, pode-se verificar que o conceito se refere a mudanças graduais de características técnicas e competências para uso de um produto.

- Inovação incremental por adição ou substituição de características: inovação incremental propriamente dita, baseia-se em mudanças graduais nas características técnicas ou competência para a produção ou uso de um produto (GALLOUJ, 2007);

As características do DDA com relação à inovação, portanto, se enquadram no conceito de inovação de melhoria, em função dos ganhos acrescentados ao serviço, entretanto sem alterar a sua natureza, e inovação incremental, uma vez que trata-se de uma nova maneira de prestar um serviço já disponibilizado anteriormente, porém como mudanças nas características técnicas – apresentação e liquidação dos títulos por meio eletrônico – e alterações nas competências necessárias para sua disponibilização por parte do banco e utilização por parte dos clientes. Para disponibilização do DDA, o banco precisou adequar diversos sistemas e adquirir os conhecimentos essenciais à sua manutenção, e para isso fez uso de novas competências. Da mesma forma, necessitou da realização de alterações técnicas no serviço de pagamento e compensação de boletos, para permitir o uso do serviço.

Tais alterações também se afetam aos clientes, que farão uso de novas competências, como o uso do internet banking, para utilização do serviço.

As demais classificações de inovação propostas por Gallouj (2007) não se aplicam ao serviço. A inovação do tipo *Ad hoc* apresenta como característica principal a co-produção (GALLOUJ, 2007). Como o serviço foi produzido pelo banco e disponibilizado pronto para utilização para os clientes, sem opção de customização, tal categorização não é viável. A inovação por recombinação também não contempla plenamente as características do serviço. Apesar de fazer uso de forma recombinada de serviços já existentes, o DDA utiliza novas soluções, inexistentes anteriormente, em conjunto com tais recombinações, e portanto não trata-se apenas de uma inovação por recombinação. Também não se pode enquadrar o DDA como inovação por formalização, uma vez que o serviço não se restringe à nomeação e organização de uma sequência de atividades (GALLOUJ, 2007), mas sim de um novo serviço.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho buscou realizar um estudo de caso à luz da teoria de inovação em serviços, acerca do serviço Débito Direto Autorizado, lançado pela Caixa Econômica Federal. O serviço tem como característica central a apresentação e liquidação de títulos (boletos) por meio eletrônico, dispensando a utilização da via em papel.

Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura, visando compilar os principais conceitos e estudos sobre inovação em serviços. Tal revisão bibliográfica permitiu verificar que apesar do crescente número de estudos realizados, o tema inovação em serviços ainda apresenta grande potencial para ser explorado, inclusive devido à amplitude do tema serviços.

A pesquisa, do tipo qualitativa, foi realizada na forma de estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção do serviço na Caixa.

O objetivo definido no trabalho foi verificar se o serviço estudado poderia ser classificado como inovação, com base nos conceitos apresentados, e em caso positivo, categorizá-lo de acordo com os tipos de inovação propostos por Gallouj (2007).

Após a análise e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas, foi possível classificar o serviço DDA como inovação, à luz dos conceitos estudados, e posteriormente categorizar a inovação quanto aos tipos propostos por Gallouj (2007). Foram analisadas as características do serviço e comparadas com cada tipo de inovação, de forma a classificá-la no tipo que melhor descrevia o serviço. Ao final de tal classificação, pôde-se constatar que o serviço DDA se enquadra nos tipos de inovação de melhoria e incremental, uma vez que se configura por uma evolução no modo de utilização e operação de um serviço já existente - melhoria, bem como por mudanças nas características técnicas e competências para desenvolvimento e uso do serviço – incremental - (GALLOUJ, 2007).

A pesquisa também abordou a caracterização do setor bancário e o posicionamento da Caixa com relação à inovação. Quanto à caracterização do setor bancário, a pesquisa demonstrou que se trata de um mercado turbulento, que encontra-se em

permanente evolução é marcado por um alto nível mudanças e de competitividade. Pode-se afirmar que esta conjuntura favorece a inovação, uma vez que as empresas atuantes no mercado precisam estar atentas às mudanças e desenvolver produtos e serviços diferenciados a fim de melhorar a prestação de serviços junto aos clientes, de forma a garantir sua sobrevivência e competitividade. Quanto ao posicionamento da Caixa com relação à inovação, a pesquisa mostrou que a empresa possui caráter inovador, porém limitado. Concluiu-se que essa limitação se deve à função de agente social do governo que a empresa desempenha. Tal função social acarreta em uma forte concentração de esforços para desenvolver soluções visando atender às demandas governamentais, ao passo que o lado comercial da empresa é gerenciado de forma mais reativa, acompanhando as mudanças no mercado.

Considerando o exposto, é possível concluir que os objetivos foram alcançados, uma vez que foram levantados os principais conceitos sobre inovação e serviços e analisados os impactos da disponibilização do DDA bem como sua evolução; foi realizada pesquisa junto aos gestores do serviço voltada à identificação da percepção destes quanto à relação entre o DDA e inovação, bem como caracterização do setor e posicionamento da Caixa quanto à inovação; e foram analisados os resultados da pesquisa à luz da teoria sobre inovação em serviços.

Este trabalho limitou-se, entretanto, a estudar os temas acima referidos sob a perspectiva dos gestores da empresa, não tendo sido possível investigar a percepção dos clientes usuários do serviço DDA quanto ao seu caráter inovador. Torna-se necessário, portanto, o aprofundamento do estudo no sentido de realizar uma pesquisa junto aos clientes, de forma a buscar ratificar as conclusões obtidas neste estudo.

Apesar de o serviço ter apresentado grande expansão em seu primeiro ano, o mesmo ainda encontra-se em fase de difusão. Devido a esse aspecto ainda incipiente do serviço, as conclusões obtidas com a pesquisa podem se referir à expectativa dos gestores, pois ainda não é possível constatar na prática, com grande volume de dados, os impactos do serviço. Assim, pode-se concluir que se faz necessária a realização de pesquisa quando da maturação do produto, com o objetivo de verificar se os resultados obtidos equivalerão aos resultados conseguidos nesta pesquisa.

É possível ainda sugerir a realização de pesquisa com o objetivo de analisar o papel das inovações em serviços bancários como agente gerador de vantagem competitiva no mercado, de forma a revelar a relação entre as empresas que apontam como detentoras de caráter inovador e seu desempenho no mercado bancário.

Conclui-se, portanto, que o tema em questão pode ser estudado sob diversas outras perspectivas, de forma a contribuir para a construção e consolidação da teoria de inovação em serviços.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. et. al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BARBIERI, J. C., SIMANTOB, M. A. **Organizações Inovadoras Sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAIXA. História e Missão. 2010a. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp>. Acesso em: 29 Nov 2010.

CAIXA. Caixa - DDA. 2010b. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/voce/dda/index.asp>>. Acesso em: 29 Nov 2010.

CHRISTENSEN, Clayton. Dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron Books, 2001.

DINIZ, E. H. **Evolução do uso da Web pelos Bancos**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba. Vol. 04, n. 02, mai - ago de 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552000000200003&script=sci_arttext&tIng=en>. Acesso em 02 Nov 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAGERBERG, J. **Innovation, a guide to literature**. Oxfor University Press, 2005.

FEBRABAN. Projeto DDA. 2009. Disponível em: <http://WWW.febraban.org.br/projetodda/dda_historico.asp>. Acesso em 12 Nov 2010)

FEBRABAN. DDA atinge cinco milhões de clientes cadastrados. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id_texto=1106&id_pagina=61&palavra=dda>. Acesso em 18/01/2011.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira e FIATES, José Eduardo Azevedo. A informação como estratégia em ambientes turbulentos. In: ANGELONI, Maria Terezinha e MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação. O desafio das organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**, trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREAZA, Flavio Paim. **Análise de eficiência do mercado bancário brasileiro, utilizando a metodologia da análise envoltória de dados.** XXXVIII SOBRAPO, SBPO, 2006. Disponível em < http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_flaviofreaza_ago.pdf >. Acesso em 11 Nov 2010.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M.S.(org.). **Relação de serviço: produção e avaliação.** São Paulo: Senac, 2001. p. 23 - 65.

GALLOUJ, Faiz. Economia da Inovação: um balance dos debates recentes. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (org). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007. P. 3 - 27.

_____. Innovation in the service economy: the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

GALLOUJ, Faiz; WEINSTEIN, Olivier. Inovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537 – 556, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HIGGINS, J. M. **Innovate or Evaporate – Test & improve your organizations.** I.Q. itsInnovation Quotient. New York: New Management Publishing Company, 1995.

KON, A. As atividades terciárias como produção. In:_____. **A Produção terciária: O caso paulista.** 1 ed. São Paulo: Nobel, 1992.

_____. **Economia de Serviços: teoria e evolução no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

_____. Sobre a economia política do desenvolvimento e a contribuição dos serviços. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.27, n. 1, p. 130 - 146, jan - mar, 2007.

LEMOS, C. Inovação na Era do Conhecimento. In: Lastres, H. M. M. e Albagli, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 122 - 144.

MARQUES, F. T.; MATIAS, A. B.; CAMARGO JUNIOR, A.S. **Desempenho dos Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte no Brasil.** São Paulo: Cladea, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.26, n. 1, p. 119 - 136, jan - mar. 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 1, n. 3, 2. sem., 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia, práticas.** São Paulo: 22. ed., 2. Reimpressão. Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2007.

RUBALCABA, Luis. **The New Service Economy: Challenges and policy implications for Europe.** Cheltenham: Edward Elgar, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** 6. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

STARK, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J. E PAVITT. **Gestão da Inovação**, 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VARGAS, Eduardo Raupp; de; ZAWISLAK, Paulo Antonio. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. Lume Repositório Digital, 2006. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/11377>>. Acesso em 22 Out 2010.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 4.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1 – Identificação do entrevistado

- 1) Nome do entrevistado
- 2) Cargo
- 3) Tempo de atuação no cargo
- 4) Tempo de atuação na empresa
- 5) Trajetória profissional

Parte 2 – Caracterização do setor bancário e posicionamento da Caixa com relação à inovação

- 1) Quais as principais características do setor bancário brasileiro atual?

Pode-se entender inovação como uma nova combinação de recursos de forma a gerar novos produtos, processos, mercados ou novas formas de organização. E a inovação tem sido cada vez mais percebida como fator gerador de vantagem competitiva, o que tem levado cada vez mais empresas a busca-la.

- 2) Você considera a Caixa uma empresa inovadora?
- 3) Na sua visão, a Caixa é considerada pelo setor bancário em geral (concorrentes e mercado) uma empresa inovadora?
- 4) Para você, a Caixa pode ser considerada uma empresa que incentiva a inovação?

Parte 3 – Relação entre a prestação do Serviço DDA e Inovação

- 1) Como se deu o desenvolvimento do DDA na Caixa?

- 2) Você considera o DDA um serviço inovador? Por quê??
- 3) O serviço apresenta ganhos para os clientes? Quais?
- 4) O serviço trouxe ganhos para a Caixa? Quais?
- 5) A disponibilização do DDA pode oferecer à Caixa alguma vantagem no mercado bancário?
- 6) Para você, a disponibilização do DDA é imprescindível para a manutenção da competitividade do banco?
- 7) Você considera que o DDA apresentou vantagens significativas para o banco, não obtidas com outros serviços até o momento?
- 8) Para você, a criação do DDA representa uma mudança de paradigma na prestação de serviços bancários?

ANEXOS

ENTREVISTA 1

Identificação do entrevistado:

Nome do entrevistado: Maria Luiza Collato

Cargo: Gerente Executivo

Tempo de atuação no cargo: 4 meses

Tempo de atuação na empresa: 21 anos

ENTREVISTADOR: Por favor, descreva a sua trajetória profissional na Caixa.

INTERLOCUTORA: Já fui estagiária, depois entrei na área de serviços bancários, trabalhei em agência, depois na segmentação da caixa, no fundo de garantia e depois serviços bancários novamente. Formada em administração, com pós graduação em comercio exterior, em gestão administrativa e em marketing.

ENTREVISTADOR: Quais as principais características do setor bancário brasileiro atual?

INTERLOCUTORA: Eu acho que o setor mudou muito, depois desta forma de os juros serem mais baixos, depois do governo Collor, e com a estabilidade da economia, os bancos passaram a sobreviver e depender mais dos serviços, das tarifas arrecadadas com os serviços. Então eu acho que mudou um pouco a sua característica, né? Ficou mais competitivo. Com isso também os bancos menores começaram a...acabaram sendo vendidos para os maiores.....e tem muitas inovações mas acho que não são tantas quanto poderia ser.

ENTREVISTADOR: Você considera a Caixa uma empresa inovadora?

INTERLOCUTORA: Na parte social ela não é inovadora, ela é pioneira até por conta da legalidade né....mas assim....em termos de produto não, não acho a Caixa inovadora não.

ENTREVISTADOR: Pioneira como?

INTERLOCUTORA: Pioneira por que ela....por exemplo....o governo lança um produto, o Bolsa família, bolsa qualquer coisa, então a Caixa tem que ser pioneira para se adequar e colocar em prática, mas em relação aos outros serviços, acho que os outros bancos são bem mais inovadores.

ENTREVISTADOR: Na sua visão, a Caixa é considerada pelo setor bancário em geral (concorrentes e mercado) uma empresa inovadora?

INTERLOCUTORA: Nas áreas que ela tem monopólio sim, como nas loterias ne...ou parte do governo que ela é única, eu acho que sim....até porque tem que ser, mas no resto não.

ENTREVISTADOR: Para você, a Caixa pode ser considerada uma empresa que incentiva a inovação?

INTERLOCUTORA: Incentiva eu acho que ela incentiva sim....é bom assim agente sempre dá ideias novas ou alguma coisa assim. Só que pela dimensão dela e pela ..pela...eu acho que até o próprio roteiro padrão mesmo que é uma coisa que incentivou a inovação. Só que como tem muitas barreiras e por a Caixa ser muito grande isso acaba assim não sendo tão ágil, mas eu acho que ela incentiva sim os empregados a darem ideias novas...né.

ENTREVISTADOR: Como se deu o desenvolvimento do DDA na Caixa?

INTERLOCUTORA: A Caixa entrou em um.....grupo de trabalho com a FEBRABAN e outros bancos e desse GT que foi criado a base né....a concepção do produto.....aí depois aqui dentro nos especificamos a parte da Caixa e desenvolvemos.

ENTREVISTADOR: Você considera o DDA um serviço inovador? Por quê?

INTERLOCUTORA: Eu considero inovador, porque vai ser.....inovador mas ainda não muito factível....acho que ele vai ser inovador, vai ser mais praticado no futuro...acho que ele pe inovador porque ele elimina ai alguns tramites e alguns papéis....acho assim, que nesse aspecto isso vai ser muito bom.

ENTREVISTADOR: O serviço apresenta ganhos para os clientes? Quais?

INTERLOCUTORA: Olha, quando os clientes tiverem mais assim, quando forem dadas mais ferramentas e facilidades de acesso a eles, acho que vai dar agilidade, praticidade e segurança ne...

ENTREVISTADOR: O serviço trouxe ganhos para a Caixa? Quais?

INTERLOCUTORA: Para a Caixa...acho que se ela fizer um trabalho de tentar realmente captar e oferecer o serviço aos clientes acho que pra ela também tem vantagens né, diminui custos e acho que ela pode por meio disso tentar agregar novos serviços...

ENTREVISTADOR: A disponibilização do DDA pode oferecer à Caixa alguma vantagem no mercado bancário?

ENTREVISTADOR: Não é um serviço que todos os bancos tenham né.

INTERLOCUTORA: Sim eu acho que sim. Se ela trabalhar com um pouco mais de afinco eu acho que sim. Ainda está muito novo, então assim, até agora não vejo essa vantagem, mas no futuro quem sabe...acho que terá.

ENTREVISTADOR: Para você, a disponibilização do DDA é imprescindível para a manutenção da competitividade do banco?

INTERLOCUTORA: Sim, acho que é um serviço que todos vão ter, então temos que ter também. Acho que por enquanto, enquanto ele ainda não é muito conhecido, acho que quem não participar não vai perder muito, mas depois sim, vai ser mais importante.

ENTREVISTADOR: Você considera que o DDA apresentou vantagens significativas para o banco, não obtidas com outros serviços até o momento?

INTERLOCUTORA: Por enquanto, como o serviço ainda está no início, não percebo essas vantagens significativas....acho que mais pelo lado do marketing, por mostrar que a Caixa tem o DDA, que é uma coisa moderna...mas acho que quando ele expandir vai ter sim vantagens muito grandes para o banco que tiver o DDA.

ENTREVISTADOR: Para você, a criação do DDA representa uma mudança de paradigma na prestação de serviços bancários?

INTERLOCUTORA: Representa sim. Acho que na hora que realmente ele passar a ser mais divulgado e pegar mesmo, acho que é como o PEC, ele representa sim.

ENTREVISTADOR: É porque ele está na fase de maturação ainda né?

INTERLOCUTORA: Isso, tá bem no início, ainda falta divulgação, ainda....mas vai ser sim um novo paradigma.

ENTREVISTA 2

Identificação do entrevistado:

Nome do entrevistado: Deyvid Silva Lemos

Cargo: Gerente de Clientes e Negócios

Tempo de atuação no cargo: 8 meses

Tempo de atuação na empresa: 10 anos

ENTREVISTADOR: Por favor, comente sobre a sua trajetória profissional na Caixa.

INTERLOCUTOR: Entrei em Março de 2001 na Caixa, entrei na agência Bernardo Sayão, aí trabalhei lá no atendimento geral, dando entrada em FGTS liberando FGTS, depois do estágio probatório trabalhei no atendimento básico, que virou essencial hoje, fiquei lá uns 6 meses, aí ficava substituindo caixa flutuante, uns 4 meses, aí voltei pro atendimento geral, virei substituto de gerente, substituí lá um tempinho e quando foi perto de completar um ano eu mudei pra outra agência, fui para a agência Lago Sul. Aí fui pra lá, fiquei mais dois anos na agência, trabalhei no atendimento geral, no caixa, no personalizado e na pessoa jurídica, como agente empresarial, aí vim para a Matriz.

ENTREVISTADOR: Para o RH né?

INTERLOCUTOR: É, aí fui para o RH, fiquei 3...4 anos lá, quase quatro anos, e aí vim para a GEPEC em dezembro de 2007.

ENTREVISTADOR: Você tem formação em?

INTERLOCUTOR: Psicologia.

ENTREVISTADOR: Quais as principais características do setor bancário brasileiro atual?

INTERLOCUTOR: Em termos de inovação?

ENTREVISTADOR: Sim também, características como um todo.

INTERLOCUTOR: Bem, esse meu viés por exemplo do DDA, eu vejo isso como um marco. Acho que eu, e você, por exemplo, cresceu no contexto do bloqueto de cobrança impresso, e assim.....não só do bloqueto, das contas impressas...as contas dos convênios de arrecadação né...então agente tem essa cultura de receber a conta de água, luz, telefone, o financiamento do carro, do imóvel, tudo via bloqueto impresso...e aí essa busca por uma ideia que nesse caso foi altamente inovadora.....pensar nessa apresentação eletrônica de todas essas contas pra mim foi um marco. Outra coisa vinculada a isso também que na verdade é anterior a isso que eu descobri aqui na GEPEC ne... da padronização de leiaute de comunicação entre bancos...e dos bancos com o cliente, que também achei fantástico....cada um vai ter o seu catalogo de arquivos mas assim há a busca de se uniformizar essa comunicação pra buscar o melhor desempenho na prestação dos serviços...tanto entre bancos...entre concorrentes na prestação do serviço quanto cada banco com seu cliente.

ENTREVISTADOR: Você considera a Caixa uma empresa inovadora?

INTERLOCUTOR: No que ela é....no que ela desponta...em termos de.....de ela deter o Market share, de ela ser uma referencia pro mercado eu acho que ela é....por exemplo...alguns produtos da poupança. Eu me lembro que quando eu estava na agência eu....ali que eu tomei ideia ..noção....foi a primeira vez que eu vi...soltaram uma premiação para saldo médio em poupança.....

ENTREVISTADOR: Era o forçaX? Que dava camisetas?

INTERLOCUTOR: Eu me lembro que era saldo médio de R\$ 100,00 na poupança você ganhava números para um sorteio.....e é a poupança ne que tem tantos por cento do mercado da Caixa. E é nisso que eu vejo inovação nela, mas acho que tem outras partes que agente fica correndo atrás do rabo, que eu acho que é a maior parte. Se eu for fazer uma avaliação geral, do meu ponto de vista agente ainda deixa a desejar....agente acaba sabendo de algumas novidades por meio da concorrência, e ai temos que correr atrás.do que eles já fizeram....ai agente acaba que não consegue inovar muito.

ENTREVISTADOR: Na sua visão, a Caixa é considerada pelo setor bancário em geral (concorrentes e mercado) uma empresa inovadora?

INTERLOCUTOR: Eu acho que não. Mesmo naqueles produtos que agente tem Market share grande....é uma visão pessoal e sem dados, mas eu tenho pra mim que eles veem como uma questão de tempo passar agente....e agente tem que correr pra não deixar isso acontecer, mas eu acho...porque assim...eu não culpo tanto agente porque acho que é uma peculiaridade do banco...e agente acaba sofrendo um pouco por conta da burocracia, que um banco privado resolve muito mais fácil. Se você pegar um exemplo de uma demanda tecnológica que se um banco privado quer ele paga e sai, e agente não é assim, tem que passar por licitação, só ai você já demora uns seis meses de um banco privado pra umpublico pra resolver um problema....e ai a inovação já saiu com seis meses de antecedência lá....agente já sai atrasado.

ENTREVISTADOR: Para você, a Caixa pode ser considerada uma empresa que incentiva a inovação?

INTERLOCUTOR: No discurso sim, na pratica não. Agente tinha o ideias da Caixa, que era um projeto que quando eu tava no RH ele foi lançado. Foi ótimo, eu me lembro que na época eu tava fazendo uma pós sobre gestão do conhecimento e é um encontro total do projeto, de você registrar ideias novas, fazer uma seleção e uma priorização das ideias e ver o que é viável ou não. E você buscar isso do chão de fabrica, da pessoa que tá ali no dia a dia e sabe o que tem que melhorar no trabalho dele. O projeto saiu, teve participação uma época só que foi esquecido com

o tempo. De uns dois anos pra cá eles tentaram renovar o projeto mas eu ainda não vi funcionar. Acho que não é suficiente para tantos empregados, deveria ter alguma coisa mais ampla e divulgada.

ENTREVISTADOR: A ouvidoria interna faz um pouco disso também ne?

INTERLOCUTOR: Sim, pelo menos captar a ideia eles estão fazendo, mas daí a por em pratica né.....nossa TI não é muito eficiente, estamos presos a contratos de licitação que não deixam a coisa fluir.

ENTREVISTADOR: Como se deu o desenvolvimento do DDA na Caixa?

INTERLOCUTOR: Agente começou junto com outros bancos.....a FEBRABAN capitaneou junto aos bancos e á tinha lançado essa ideia, inclusive em conversas com outros gerentes eles falaram que a ideia do DDA já vinha sendo cultivada há anos atrás, mas o projeto nunca vingava. E ai a FEBRABAN num dado momento bateu o pé e comprou a ideia junto com alguns bancos. E ai montou de fato um grupo com representantes dos maiores bancos para que esse grupo de fato colocasse a mão na massa e desenvolvesse dentro de cada um dos seus bancos e lançasse isso no mercado.

ENTREVISTADOR: Mas foi padronizado o serviço né?

INTERLOCUTOR: É um padrão no sentido dos outros serviços que agente tem aqui também. Ele tem um manual, que é o básico, com as regras que a CIP definiu, a catalogação dos arquivos de mensagens e ai assim, os bancos teriam que aderir e aderir no mínimo como banco sacado, mas você pode aderir também como cedente e sacado. Ai foi definido esse manual, um manual de operações e um de leiaute de arquivo que era pra padronizar...foi repassado pros bancos e ai cada banco que mostrou interesse em participar do projeto teria que desenvolver internamente a sua interface junto a CIP, concomitante a isso a CIP também estava desenvolvendo o seu parque tecnológico pra promover a comunicação com os bancos participantes. Ai ela pôs uma meta pra que em outubro de 2009 os bancos que fossem participantes lançariam oficialmente para o mercado o DDA. Ai a maioria dos bancos

participantes entrou, uns capengas com ao Caixa.....agente entrou ainda com....faltando muita coisa...mas assim...oficialmente para o mercado 17 bancos participantes entraram em outubro de 2009. Ai com isso foi aumentando e acho que agente já tá com 29 bancos. Chegou um comunicado aqui informando que agente bateu a marca de 5 milhões de clientes cadastrados, de sacados, e mais de 200 milhões de bloquitos que tramitaram. Por isso que eu acho que foi assim...a inovação ne...e agente viveu isso ne....talvez um dia agente mais velho vai contar pros nossos filhos....olha, um dia essa conta aqui ela veio em papel, e eles vão rir da gente. Vocês vão ver como os nosso sobrinhos não vão dizer isso um dia: como, uma conta em papel? Vamos falar baixo que tá tendo uma áudio ali.

ENTREVISTADOR: Você considera o DDA um serviço inovador? Por quê??

INTERLOCUTOR: Pra mim é muito inovador, não advogando em causa própria, mas eu acho inovador.

ENTREVISTADOR: O serviço apresenta ganhos para os clientes? Quais?

INTERLOCUTOR: Tem dois nichos de clientes que tiveram ganhos, que é o cliente sacado e o cliente cedente ne. Pro cliente sacado quais foram os ganhos? Segurança no recebimento desse bloqueto eletrônico, e ai a segurança não só em termos de ele receber de fato a conta em meio eletrônico, apesar de no inicio agente ter tido problemas, mas eram problemas de adequação no sistema ne. Mas assim, é muito mais seguro chegar o eletrônico do que o em papel, até por conta do monte de processos que tem em um e em outro ne. Se você gerar um arquivo pra gráfica, a gráfica imprimir, mandar esse documento para os correios, os correios fazerem a separação....então ele tem muito mais passos que o outro ne, então tende a correr mais riscos que o outro ne. E no meio desses passos tem essa questão do extravio, que é a segunda ponta da segurança que eu vejo para os sacados. Por exemplo aqui agente trabalha com cedentes e agente tinha ideia de fatos de extravio de boletos que eram adulterados e ai quando o sacado de fato fazia o pagamento dele o dinheiro ia pra outra conta.

ENTREVISTADOR: Ou seja, o cara pagou mas o outro não recebeu ne?

INTERLOCUTOR: Justamente, e normalmente era conta vultuosa ne, a pessoa não ia correr o risco de fraudar um financiamento de carro de R\$ 500,00....agente tinha casos aqui de bloquitos de empresas grandes de R\$ 80.000, R\$ 100.000 que o sacado pagou feliz e contente, esqueceu que a dívida existia e 15 dias depois foi cobrado e o dinheiro já tinha sumido. Então assim, uma das pontas que eu vejo é a segurança, que tem duas facetas ne. É...a comodidade, por exemplo, agente que tem mais usabilidade na internet, agente poder visualizar o bloqueto na internet, fazer um agendamento, o pagamento na hora que agente quiser, não ter o manuseio físico do documento eu acho que é muito mais prático né. A rapidez. O bloqueto eletrônico se você pegar o processo inteiro, desde o cedente incluir essa dívida, a informação dessa dívida do sacado no banco em que ele contratou o serviço, o banco processar isso, manda a informação, se for via impresso, mandar pra essa cadeia toda, até ele mandar eletronicamente.....a própria CIP quando começou a fazer a propaganda do projeto ela fez esse levantamento. Em média o bloqueto levava dez dias pra chegar na mão do sacado, entre o cedente fazer a inclusão e o sacado receber o boleto, e no DDA ele leva 2 dias. Então assim, tem a vantagem pro sacado de já receber esse boleto antes, e essa vantagem também tem pro cedente, o cedente poder receber esse recurso com prazo menor, que vai dar capital de giro. Por exemplo, ele tá fazendo uma venda hoje que ele vai levar com bloqueto impresso no mínimo 10 dias para receber, com bloqueto eletrônico ele pode receber com 2 dias, e aí já tem capital de giro pra fazer o negócio dele render. Tem a segurança procedente também, da mesma forma que tem a segurança pro sacado dele receber o bloqueto que é dele mesmo, tem a segurança pro cedente dele garantir que o sacado vai receber o boleto. A tarifa é mais em conta, apesar dos bancos ainda não terem aberto pro seus cedentes, mas a tendência pro mercado vai ser uma renegociação de tarifas com os cedentes, por que o serviço é mais em conta, e aí consequentemente o banco vai poder oferecer uma tarifa mais em conta pros seus cedentes.

ENTREVISTADOR: O serviço trouxe ganhos para a Caixa? Quais?

INTERLOCUTOR: Para a Caixa além de todas essas vantagens, para os clientes sacados dela e cedentes dela, ela tá alinhada com o mercado, que eu acho que é ...a questão da inovação entra nisso...você pensar um banco...um nicho de mercado

altamente concorrido que é o bancário, que tem uma dificuldade de diferenciar produtos e serviços, que a maioria dos produtos são iguais....você ficar pra trás disso também é um problema. Então você acaba tendo que entrar no bolo, entrar na concorrência no mesmo momento, senão você perde mercado.

ENTREVISTADOR: A disponibilização do DDA pode oferecer à Caixa alguma vantagem no mercado bancário?

INTERLOCUTOR: Vejo essa por exemplo, e assim, tem uma vantagem subjacente, para o cliente, que é uma opinião minha, que é o cliente pensar: olha, a Caixa tá no DDA, a Caixa tá na inovação. Se ela não tiver, ele pensaria, olha a Caixa atrasada de novo. Todos os outros bancos na ponta da tecnologia, de ter um serviço que é a evolução da apresentação do bloqueto e a Caixa ficar pra trás. Assim como outros bancos sofreram isso. Eu acho que quando o DDA for mais usado....quem teve a....quem começou primeiro vai ter vantagem. Nos temos mais ou menos 400 bancos no Brasil e no início apenas 17 bancos entraram. Então imagino que o cliente ficou pensando: poxa, o banco rural da Amazônia não entrou no DDA? Que eu estou precisando agora. Que eu quero agora, que eu não quero mais guardar o bloqueto físico né. Que eu tenho uma consciênciauma outra vantagem né, a consciência ecológica...eu não quero mais receber um bloqueto em papel e ter que imprimir um comprovante em papel, grampear e guardar isso por 5 anos entendeu. Eu quero guardar o meu comprovante eletronicamente, eu crio a pastinha dos meus documentos e eu quero guardar o meu comprovante eletrônico. Na hora que eu precisar, se eu precisar um dia eu imprimo ele e mostro pra empresa que me questionar.”

ENTREVISTADOR: Para você, a disponibilização do DDA é imprescindível para a manutenção da competitividade do banco?

INTERLOCUTOR: Essa eu acho que já está respondida na anterior ne.

ENTREVISTADOR: É verdade.

ENTREVISTADOR: Você considera que o DDA apresentou vantagens significativas para o banco, não obtidas com outros serviços até o momento?

INTERLOCUTOR: Deixa eu pensar...

ENTREVISTADOR: Seria assim a vantagem mais importante que ele traz.

INTERLOCUTOR: Eu não sei se seria, mas no meu ponto de vista a questão da evolução e do banco ter comprado a ideia da evolução. Eu não sei se caberia nessa pergunta, mas o que fica mais premente pra mim é a evolução. É um serviço ter evoluído e assim, alias, eu acho que não eh nem uma evolução, é uma revolução, porque pra mim é uma quebra de paradigma, que é a característica de uma revolução. Era algo que tipo assim, eu não conseguia vislumbrar esse tipo de coisa há um tempo atrás. Antes da FEBRABAN chamar e falar da ideia de não ter mais bloqueto em papel, que era uma característica dos bloquetes de cobrança, ne, era uma característica assim, que bloqueto era um papelzinho com um código de barra. E assim, pra mim foi uma....eu não sei se é uma visão só minha, mas pra mim eu vejo que foi uma revolução, foi uma quebra de paradigma, tanto é que as vezes agente discutia aqui na caixa tanto como cliente quanto como empregado, e com o cliente agente discutia caramba isso vai ser uma quebra de paradigma na cabeça do cliente, que vai pensar: peraí, eu paguei isso aqui, não tenho nenhum comprovante impresso na minha mão, será que essa conta vai de fato pra Cimfel pra confirmar que eu paguei as minhas 200 telhas que eu comprei lá, entendeu? Porque eu não vou ter mais o papel da divida, e assim, eu posso optar por não imprimir também o comprovante do pagamento da divida. Onde é que eu vou por a minha pastinha de comprovante de arquivo? E assim, eu acho que isso ai ainda pe uma ideia ...um resquício de um pouco de resistência de alguns clientes não quererem aderir. O cliente querer ainda o documento....tem cliente resistente, tem e assim leva um tempo ainda pras pessoas confiarem no negocio...e é natural, eu vejo isso como natural, mas acho que o tchan do projeto seria isso, essa quebra de paradigma ne. Não sei se respondi....direito...

ENTREVISTADOR: Sim respondeu muito bem.

ENTREVISTADOR: Essa ultima pergunta você já respondeu junto com a pergunta anterior.

INTERLOCUTOR: OK!

ENTREVISTA 3

Identificação do entrevistado

Nome do entrevistado: Flávia Vendramini de Figueiredo Silva

Cargo: Gerente Executivo

Tempo de atuação no cargo: 1 ano e 10 meses

Tempo de atuação na empresa: 11 anos

ENTREVISTADOR: Fale um pouco de sua trajetória profissional.

INTERLOCUTORA: Atuei na agência, no segmento empresarial, pessoa jurídica até 2007, depois vim para a GEPEC como assistente trabalhando com arrecadação de tributos e em 2009 comecei o trabalho com o DDA. Sou formada em Sistemas de Informação, com MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Estratégia..

ENTREVISTADOR: Quais as principais características do setor bancário brasileiro atual?

INTERLOCUTORA: Acho que é um setor com uma forte concorrência, todos os bancos brigam pela liderança do mercado. Acho que tem muitos produtos parecidos, praticamente iguais, tipo commodities, e quem quer ..assim...crescer mais tem que colocar alguma coisa diferente no mercado. Acho também que os bancos cada vez mais tem feito uso massivo utilização da TI de forma a agilizar e integrar processos.

ENTREVISTADOR: Você considera a Caixa uma empresa inovadora?

INTERLOCUTORA: Não....não acho a Caixa inovadora. Mas acho que isso é mais por causa do caráter da empresa, de ser empresa publica subordinada ao governo. O governo dá as cartas e agente tem que seguir. Acho até que aqui aparecem ideias boas de vez em quando....alias, acho que o pessoal tem muitas ideias boas, o difícil

é botar tudo em prática. Tem muita coisa boa que agente pensa aqui pra melhorar os produtos e serviços, mas muitas vezes as ideias são descartadas porque não são de interesse do governo, ou porque o governo mudou e muda tudo na empresa. Além, disso, temos esse problema com a TI. Tentamos implantar alguma ideia boa, nova, ai demora anos na TI para ser desenvolvido, e quando vem, bem é tão necessário mais ou já surgiu uma coisa melhor por ai.

ENTREVISTADOR: Na sua visão, a Caixa é considerada pelo setor bancário em geral (concorrentes e mercado) uma empresa inovadora?

INTERLOCUTORA: É a mesma coisa da outra questão. Nesse ponto, até acho que os outros bancos acham as ideias da Caixa inovadoras, mas quando trata de serviços sociais, como o bolsa família por exemplo. A gerencia do bolsa família já deu um monte de palestrar sobre como funciona o serviço, porque é um negocio realmente muito legal, mas nos outros campos, principalmente como banco comercial, acho que os concorrentes não consideram a Caixa inovadora.

ENTREVISTADOR: Para você, a Caixa pode ser considerada uma empresa que incentiva a inovação?

INTERLOCUTORA: “Não, pois vejo a maioria das iniciativas atendidas por necessidades/demandas externas. Não vejo nada que incentive os empregados daqui de dentro a darem boas ideias e coloca-las na pratica.

ENTREVISTADOR: Como se deu o desenvolvimento do DDA na Caixa?

INTERLOCUTORA: Foi formado um grupo de pessoas de bancos diferentes para desenharem o DDA junto com a FEBRABAN. Daí.....as regras foram definidas lá e desenvolvemos aqui”

ENTREVISTADOR: Você considera o DDA um serviço inovador? Por quê??

INTERLOCUTORA: Sim, porque permite a integração de títulos de diversos bancos, facilitando a vida do cliente, é uma grande facilidade.

ENTREVISTADOR: O serviço apresenta ganhos para os clientes? Quais?

INTERLOCUTORA: Sim, ele Dificulta a utilização do CPF do cliente em fraudes, o que é uma grande vantagem pra mim, e facilita o controle dos pagamentos.

ENTREVISTADOR: O serviço trouxe ganhos para a Caixa? Quais?

INTERLOCUTORA: Sim, acho que integração com a rede bancária, vantagem pra imagem da caixa e a possibilidade de obter base de dados de clientes.

ENTREVISTADOR: A disponibilização do DDA pode oferecer à Caixa alguma vantagem no mercado bancário?

ENTREVISTADOR: Não é um serviço que todos os bancos tenham né.

INTERLOCUTORA: Acho que sim, porque os dados das bases de clientes dos bancos, que agente recebe com os dados dos bloquetes podem ser utilizados para captar novos clientes, se o banco souber usar bem isso.”

ENTREVISTADOR: Para você, a disponibilização do DDA é imprescindível para a manutenção da competitividade do banco?

INTERLOCUTORA: Claro, acho que não ter esse serviço pode ser determinante para perda de clientes. Os clientes querem boas soluções, e quem não tiver pode perder...

ENTREVISTADOR: Você considera que o DDA apresentou vantagens significativas para o banco, não obtidas com outros serviços até o momento?

INTERLOCUTORA: Sim, como já disse antes, considero que o banco de dados de clientes que vem com o DDA que pode servir de alavanca para novos negócios.

ENTREVISTADOR: Para você, a criação do DDA representa uma mudança de paradigma na prestação de serviços bancários?

INTERLOCUTORA: Acho que representa sim, ele possibilita benefícios diretos aos clientes, que os clientes nunca tinham utilizado, como ver o título ou o boleto direto na internet, digital.