

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JÚLIO FRANCISCO BLUMETTI FACÓ

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM  
AMBIENTES DE INFORMAÇÃO INTENSIVA:**

Uma Análise Exploratória Aplicada ao Setor de Bancos de Varejo do Brasil

SÃO PAULO  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JÚLIO FRANCISCO BLUMETTI FACÓ

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM  
AMBIENTES DE INFORMAÇÃO INTENSIVA:**

Uma Análise Exploratória Aplicada ao Setor de Bancos de Varejo do Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Gestão da Cadeia de Suprimentos,  
Logística e Operações.

Orientador: Prof. Dr. João Mário Csillag.

SÃO PAULO  
2006

Facó, Júlio Francisco Blumetti.

O Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos em Ambientes de Informação Intensiva: uma análise exploratória aplicada ao setor de bancos de varejo do Brasil / Júlio Francisco Blumetti Facó. - 2006.

213 f.

Orientador: João Mário Csillag

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Bancos - Brasil. 2. Bancos – Brasil - Estudo de casos. 3. Produtos novos. 4. Produtos e serviços. I. Csillag, João Mário. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 336.71(81)

JÚLIO FRANCISCO BLUMETTI FACÓ

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM  
AMBIENTES DE INFORMAÇÃO INTENSIVA:**

Uma Análise Exploratória Aplicada ao Setor de Bancos de Varejo do Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Gestão da Cadeia de Suprimentos,  
Logística e Operações.

**Data de Aprovação:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. João Mário Csillag (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurinc  
USP-POLI

*Ai miei nonni*  
*Francesco e Maria Rosa*

## **AGRADECIMENTOS**

Tarefa árdua de agradecer, em uma única página, a todos que de alguma forma contribuíram com este trabalho.

Agradeço ao Professor João Mário Csillag, meu orientador, pela confiança depositada em mim, pelo tempo e acompanhamento investido.

A todos os funcionários e demais professores do departamento, em especial ao Professor Henrique Corrêa, agradeço pela inspiração e auxílio. Seus conselhos e apoio recebidos se refletem neste trabalho.

Aos professores de outros departamentos da escola, particularmente ao Professor Eduardo Diniz que se dispôs a me ajudar sempre de forma solícita, mesmo nas ocasiões em que se encontrava com pouco tempo para isso.

Agradeço aos colegas e amigos de mestrado e doutorado em especial Carlos Corrêa, César Righetti, Joaquim Assunção e Moysés Simantob pelo suporte e amparo sempre presentes.

Ao grande amigo e Professor da FEA-USP, Bruno Salotti, agradeço pelo apoio.

Aos Bancos envolvidos nesta pesquisa, além da Febraban e do Centro de Excelência Bancária da FGV. Agradeço pela atenção e tempo dedicados à pesquisa.

Ao CNPq, que viabilizou meus estudos e apoiou este trabalho.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a minha mãe e irmã pela paciência e principalmente a meu pai, que tão cedo nos deixou, mas cuja inspiração e esperança sempre me impulsionaram. Agradeço ainda aos meus avós, tios e primos pelo incentivo e, um agradecimento muito especial à Vânia, meu porto seguro.

***“In the end, the innovative product becomes a commodity made available to all  
at a modest, fully competitive profit.”***

***Alan Greenspan – Chairman – U.S. Federal Reserve***



## RESUMO

O Cenário que se desenha é fortemente marcado pela informação intensiva e pelas redes, além de evolução acelerada da tecnologia e globalização. Além disso, o contínuo aumento da competição tem tornado mais difícil a diferenciação com base em custos ou qualidade, gerando uma oportunidade para que a introdução de novos produtos se destacasse e se transformasse em uma fonte de ganhos competitivos. Vários são os exemplos de empresas que tiveram (e têm) sucesso em grande medida através de inovações em seus produtos ou serviços. O propósito desta pesquisa é o estudo de instituições financeiras, particularmente a análise de bancos de varejo no Brasil e seus respectivos processos de desenvolvimento de produtos e serviços. As instituições financeiras, do qual o setor bancário brasileiro faz parte, têm sofrido grandes e significativas transformações nos anos recentes. Este segmento possui expressiva participação no cenário nacional, apresentando taxas positivas de crescimento de ativos e lucros nos últimos anos. Esse cenário de intensas mudanças apresenta uma rara oportunidade de estudos nessa área. Dessa maneira, conduziu-se uma pesquisa de cunho exploratório que fez uso de estudos de casos múltiplos. Utilizou-se uma amostra de seis bancos que respondem por cerca de 50% do segmento no país. Para a análise dos casos, utilizaram-se alguns modelos conceituais clássicos a respeito de desenvolvimento de novos produtos, além de referências acerca do cenário em que a amostra está imersa. Pela aplicação deste arcabouço aos estudos de casos, mapeou-se o processo de desenvolvimento de produtos, bem como suas etapas. A análise possibilitou ainda a compreensão de questões subjacentes ao tema principal que surgiram ao longo do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento de Novos Produtos; Informação Intensiva; Setor Bancário; Bancos de Varejo Brasileiros.

## **ABSTRACT**

The present scenario is marked by intensive information and networks, besides rapidly technology evolution and globalization effects. Moreover, the continuous raise of competition has consequences such as hard product and services differentiation based on costs and quality. This is an opportunity for new products introduction processes and politics as an important source of value as well as profit. There are several examples of companies that have had great success mainly due to products or services innovations. The purpose of this research is the study of financial institutions, particularly the analysis of retail banks in Brazil and their product (and service) development processes. These financial institutions, as well as Brazilian banking industry, has suffered several and significant transformations in recent years. The banking industry has an important role at Brazilian scenario, with positive rates of assets and profit growth in last years. This banking industry picture presents a rare chance of studies in this area. On this way, the authors elaborated an exploratory research based on a multiple case studies methodology. The study used a sample of six retail banks answering with 50% of this industry in Brazil. In order to analyze these cases, some classic conceptual models concerning new product development was used, as well as some theoretical references regarding the intensive information and network aspects of Brazilian retail banking industry. Applying this conceptual background on these case studies, the authors were able to understand and map the product development process, as well as their stages. The analysis still made possible the comprehension of underlying subjects to the main theme that appeared along the study.

**KEY-WORDS:** New Product Development (NPD); Intensive Information; Banking Industry; Brazilian Retail Banks.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Inovação de Produto e Processo.....	33
Figura 2: Rotinas que Suportam o Processo de Inovação .....	34
Figura 3: Funil de Desenvolvimento .....	38
Figura 4: Relação de Funções e Fases do Desenvolvimento de Produtos .....	39
Figura 5: Classificação de Tipos de Projetos de DP .....	41
Figura 6: Modelo de Estratégia de Desenvolvimento .....	44
Figura 7: Desenvolvimento de Produto Como uma Simulação da Experiência de Consumo.....	45
Figura 8: Relação Entre as Inovações de Produto e Processo .....	47
Figura 9: Fases Típicas do Desenvolvimento de Produto .....	50
Figura 10: Funil de Inovação da Natura .....	60
Figura 11: Os Cinco Degraus de Resultados Trazidos pela Inovação Tecnológica..	73
Figura 12: Composição do SFN .....	80
Figura 13: Desenhos para Estudo de Caso (matriz 2 x 2).....	101
Figura 14: Desenho de Pesquisa. ....	103
Figura 15: Segmentação de Mercado para o Banco A (clientes pessoas físicas)...	117
Figura 16: Segmentação de Mercado para o Banco B (clientes pessoas físicas)...	127
Figura 17: Segmentação de Mercado para o Banco C (clientes pessoas físicas)...	136
Figura 18: Segmentação de Mercado para o Banco D (clientes pessoas físicas)...	145
Figura 19: Segmentação de Mercado para o Banco E (clientes pessoas físicas)...	153
Figura 20: Segmentação de Mercado para o Banco F (clientes pessoas físicas)...	161

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Parcela do PIB Referente às Instituições Financeiras.....	21
Tabela 2: Comparação das Fases Típicas do Desenvolvimento de Produto de Quatro Estudos .....	51
Tabela 3: Medidas de Desempenho de DNP Mais Utilizadas nas Empresas. ....	56
Tabela 4: Principais Indicadores de Sucesso em DNP .....	56
Tabela 5: Fatores Críticos Relacionados ao DNP.....	57
Tabela 6: Número de Bancos no Brasil.....	82
Tabela 7: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....	93

Tabela 8: Representatividade da Amostra em Ativos.....	107
Tabela 9: Relação de Entrevistas.....	109
Tabela 10: Resumo Comparativo com a Estratégia e Segmentação dos Bancos da Amostra.....	165
Tabela 11: Resumo Comparativo com a Caracterização dos Bancos da Amostra .	166
Tabela 12: Resumo do Papel de Quatro Principais Fatores Envolvidos no DNP Segundo os Estudos de Caso .....	167
Tabela 13: Custos Percentuais Associados ao DNP nos Bancos da Amostra.....	185

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Taxa de Participação das Instituições Financeiras no PIB Brasileiro .....	20
Gráfico 2: Evolução do PIB Brasileiro a Partir de 1995. ....	21
Gráfico 3: Gastos e Investimentos em Informática: Empresas de Serviços e Bancos. ....	69
Gráfico 4: Investimento em TI em Bancos nos Últimos 5 anos .....	70
Gráfico 5: Tipo de Bibliografia .....	213
Gráfico 6: Anos de Publicação .....	213

## SUMÁRIO

<b>PARTE I - CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1</b> <b>Introdução</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b> <b>O Problema de Pesquisa</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1</b> <b>Objetivos da Pesquisa</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.1</b> <b>Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2</b> <b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2</b> <b>Justificativa e Relevância</b> .....	<b>23</b>
<b>PARTE II - REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>26</b>
<b>3</b> <b>Prefácio à Revisão Teórica</b> .....	<b>26</b>
<b>4</b> <b>Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1</b> <b>O Processo de Inovação como Processo Estratégico</b> .....	<b>32</b>
<b>5</b> <b>O Desenvolvimento de Produtos na Literatura de Operações</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1</b> <b>O Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1.1</b> <b>Modelos de DNP</b> .....	<b>41</b>
<b>5.1.2</b> <b>Processos Organizacionais e o Processo de DNP</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1.3</b> <b>Sucesso e Fracasso do DNP</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1.4</b> <b>Indicadores para o DNP</b> .....	<b>55</b>
<b>5.1.5</b> <b>Riscos e Custos do DNP</b> .....	<b>58</b>
<b>5.1.6</b> <b>DNP em Empresas Brasileiras</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1.7</b> <b>DNP em Bancos</b> .....	<b>62</b>
<b>6</b> <b>Ambientes de Informação Intensiva</b> .....	<b>64</b>
<b>6.1</b> <b>O Papel da TI nos Bancos e a Inovação Tecnológica</b> .....	<b>68</b>
<b>7</b> <b>O Setor Bancário</b> .....	<b>75</b>
<b>7.1</b> <b>A Importância da Atividade Bancária na Economia</b> .....	<b>75</b>
<b>7.2</b> <b>Mercado Financeiro Brasileiro: Sistema Financeiro Nacional (SFN) ....</b>	<b>79</b>
<b>7.3</b> <b>Diferenças entre Bancos de Varejo e Bancos de Atacado</b> .....	<b>83</b>
<b>7.4</b> <b>Produtos e Serviços Bancários</b> .....	<b>84</b>
<b>7.4.1</b> <b>O Portifólio do Mercado Bancário</b> .....	<b>87</b>
<b>8</b> <b>Considerações Finais Sobre a Revisão da Teoria</b> .....	<b>90</b>

<b>PARTE III - METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>91</b>
<b>9 O Método Científico.....</b>	<b>91</b>
<b>10 O Método do Estudo de Caso.....</b>	<b>94</b>
<b>10.1 O Uso do Método Estudo de Caso .....</b>	<b>94</b>
<b>10.2 Críticas em Relação ao Estudo de Caso.....</b>	<b>96</b>
<b>10.3 O Projeto de Pesquisa com o Método de Estudo de Caso.....</b>	<b>98</b>
<b>10.4 Critérios para a Avaliação da Qualidade dos Projetos de Pesquisa .....</b>	<b>99</b>
<b>10.5 Tipos de Casos .....</b>	<b>101</b>
<b>11 O Desenho e Execução da Pesquisa desta Dissertação.....</b>	<b>102</b>
<b>11.1 Perguntas e Proposições .....</b>	<b>105</b>
<b>11.2 Unidade de Análise: Identificação dos casos a serem estudados .....</b>	<b>105</b>
<b>11.3 Unidade de Análise: A Amostra de Bancos de Varejo .....</b>	<b>106</b>
<b>11.4 Instrumentos e Coleta de Dados .....</b>	<b>108</b>
<b>11.5 Critérios de Interpretação, Tratamento e Análise dos Dados .....</b>	<b>110</b>
<b>PARTE IV – RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS EMPÍRICAS.....</b>	<b>112</b>
<b>12 Resultados da Pesquisa Empírica .....</b>	<b>112</b>
<b>12.1 Banco A .....</b>	<b>112</b>
<b>12.1.1 História e Caracterização .....</b>	<b>112</b>
<b>12.1.2 Estratégia e Segmentação.....</b>	<b>115</b>
<b>12.1.3 O DNP .....</b>	<b>119</b>
<b>12.2 Banco B .....</b>	<b>123</b>
<b>12.2.1 História e Caracterização .....</b>	<b>123</b>
<b>12.2.2 Estratégia e Segmentação.....</b>	<b>124</b>
<b>12.2.3 O DNP .....</b>	<b>128</b>
<b>12.3 Banco C .....</b>	<b>132</b>
<b>12.3.1 História e Caracterização .....</b>	<b>132</b>
<b>12.3.2 Estratégia e Segmentação.....</b>	<b>134</b>
<b>12.3.3 O DNP.....</b>	<b>138</b>
<b>12.4 Banco D .....</b>	<b>141</b>
<b>12.4.1 História e Caracterização .....</b>	<b>142</b>
<b>12.4.2 Estratégia e Segmentação.....</b>	<b>143</b>
<b>12.4.3 O DNP.....</b>	<b>146</b>
<b>12.5 Banco E.....</b>	<b>150</b>

12.5.1	História e Caracterização .....	150
12.5.2	Estratégia e Segmentação.....	152
12.5.3	O DNP .....	154
12.6	Banco F.....	158
12.6.1	História e Caracterização .....	158
12.6.2	Estratégia e Segmentação.....	159
12.6.3	O DNP .....	162
13	Análise dos Resultados .....	165
13.1	O Mercado Bancário: Papel no DNP .....	167
13.1.1	O Varejo no Conceito dos Bancos Pesquisados.....	171
13.2	O Papel dos Agentes Reguladores no DNP.....	172
13.3	O Papel dos Canais de Distribuição no DNP .....	173
13.4	O Papel da Tecnologia no DNP .....	174
13.5	A Inovação e o DNP .....	176
13.6	Processos e DNP .....	178
13.7	Ciclo de Vida de Produto e DNP .....	180
13.7.1	Outros Exemplos de Produtos.....	182
13.8	O Cenário Macro-econômico e o DNP.....	184
13.9	Custo e Desempenho no DNP .....	185
<b>PARTE V – CONCLUSÕES E NOTAS FINAIS .....</b>		<b>187</b>
14	Conclusões .....	187
14.1	Processo de DNP nos Bancos.....	187
14.2	Particularidades no DNP dos Bancos .....	192
14.3	Respostas às Questões de Pesquisa.....	193
15	Limitações.....	195
16	Sugestões de Estudos Futuros e Notas Finais.....	196
<b>PARTE VI – REFERÊNCIAS E ANEXOS.....</b>		<b>198</b>
17	Referências Bibliográficas.....	198
18	Anexos.....	208
18.1	Detalhamento Sobre o SFN.....	208
18.2	Protocolo de Pesquisa de Estudo de Caso .....	211
18.3	Sobre a Bibliografia Consultada.....	213

## PARTE I - CONTEXTUALIZAÇÃO

### 1 Introdução

O crescimento do desenvolvimento de produtos como dimensão competitiva está associado à globalização dos mercados e sua fragmentação em nichos cada vez menores, decorrente das tecnologias de produção enxuta desenvolvidas no Japão, as quais tornaram economicamente viáveis lotes pequenos e reduziram a importância de economias de escala (SCHILLING e HILL, 1998). Além disso, o aumento da competição tornou mais difícil a diferenciação com base em custos ou qualidade, fazendo com que a introdução de novos produtos se constituísse em um pré-requisito para o sucesso e uma fonte de ganhos competitivos em muito ainda não explorada (SMITH e REINERTSEN, 1997; GUPTA e SOUDER, 1998; SCHILLING e HILL, 1998).

Enquanto os benefícios da redução do custo de desenvolvimento de produtos são evidentes, um menor tempo de desenvolvimento também apresentaria vantagens interessantes como, por exemplo, um impacto positivo em termos de custo e qualidade do produto (ZAIRI e YOUSSEF, 1995; SIM e CURATOLA, 1999) e sucesso comercial e lucratividade (SMITH e REINERTSEN, 1997; SCHILLING e HILL, 1998; DROGE *et al.*, 2000), e contribuindo para reduzir o *trade-off* (SKINNER, 1969; CORBETT e WASSENHOVE; 1993) entre esses vários fatores competitivos.

Assim, a eficiência e a eficácia no processo de desenvolvimento de produtos contribuiriam decisivamente para a agilidade, produtividade e alta qualidade da empresa<sup>1</sup>, características mais demandadas em virtude do aumento da concorrência, das rápidas mudanças tecnológicas, da redução do ciclo de vida dos produtos e da maior exigência por parte dos consumidores (CLARK e FUJIMOTO, 1991).

Há vantagem competitiva nas organizações que mobilizam conhecimento,

---

<sup>1</sup> Os termos 'empresa', 'firma', 'companhia' e "organização" são tratados como sinônimos em todo o trabalho.



habilidades tecnológicas e experiência para criar novos produtos, processos e serviços (TIDD *et al*, 1997). Vários são os exemplos de empresas que tiveram (e têm) sucesso em grande medida através de inovações em seus produtos ou serviços, como a inglesa Richardson<sup>2</sup>, o banco UK First Direct<sup>3</sup>, o Cirque du Soleil<sup>4</sup> ou o caso da Brasilata<sup>5</sup>.

Os novos produtos embutem novo conhecimento ou novas informações (CLARK e FUJIMOTO, 1991), características centrais para a inovação, que pode envolver equipes de uma mesma empresa ou de empresas diferentes, que unem esforços e trocam conhecimentos no Desenvolvimento de Produtos (DP).

O Cenário que se desenha é fortemente marcado pela informação intensiva e pelo efeito de rede, além de evolução acelerada da tecnologia e globalização.

Segundo Shapiro e Varian (1998; 1999) a informação é “custosa” para se produzir, porém “barata” para se reproduzir. Em termos econômicos a produção de bens intensivos em informação envolve altos custos fixos e baixos custos marginais. Nesse sentido o custo de se produzir a primeira cópia de um bem intensivo em informação pode ser extremamente substancial, contudo o custo de se produzir cópias a partir dos mesmos produtos é praticamente insignificante.

Outro efeito marcante nas organizações contemporâneas é o efeito de rede. Segundo Daft e Marcic (2004, p. 245) a mais recente estrutura que está sendo adotada pelas empresas é a estrutura em rede, uma idéia de coordenação horizontal e colaboração além dos limites da organização. A estrutura em rede significa, também, que a empresa subcontrata muitas de suas funções importantes de outras

---

<sup>2</sup> Passou de pequeno produtor de facas em 1974 a principal empresa na área em 1989 (as vendas aumentaram cerca de 23 vezes no período), graças, principalmente, ao sucesso do produto ‘Laser’, introduzido em 1980 com um tipo diferenciado de lamina (TIDD, 1997).

<sup>3</sup> Se tornou o banco mais competitivo, atraindo cerca de 10.000 novos clientes por mês, graças ao oferecimento pioneiro de serviços bancários por telefone com avançada tecnologia de informação, o que foi espelhado e imitado pelas principais organizações do setor (TIDD, 1997).

<sup>4</sup> Rompeu as fronteiras dos mercados de teatro e circo, oferecendo um novo tipo de entretenimento com a diversão e a vibração do circo, ao mesmo tempo, a sofisticação intelectual e a riqueza do teatro, com elementos originalmente não-circences (KIM e MAUBORGNE, 2005)

<sup>5</sup> Empresa brasileira que desde a década de 1990 desenvolve sucessivas evoluções em um tipo de produto que não sofria nenhuma alteração desde 1905 e já depositou (até jan/2003) 32 pedidos de patentes (BARBIERI, 2003)

empresas e coordena suas atividades numa estrutura mais leve. Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam:

Outra tendência é a diminuição dos 'feudos' nas organizações. Deve haver um livre fluxo de movimentos e comunicações entre as várias unidades da organização. A ênfase passa a ser nos processos e no atendimento ao cliente em vez de responsabilidades específicas de cada órgão. Isso não quer dizer que não haverá organização ou responsabilidades definidas para unidade, (...) mas haverá mais flexibilidade e permeabilidade entre os vários órgãos que constituem a organização (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.525).

Castells (1999, p. 191) propõe uma definição potencialmente útil à empresa em rede: *“aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”*.

As redes também têm um efeito sobre a tecnologia. As novas tecnologias de rede são diferentes, elas permitem, simultaneamente, a centralização da execução e a coordenação do processo decisório, porque essas redes com novas informações e sistemas de comunicação são capazes de interagir entre si, em tempo real e gerir operações em qualquer nível de complexidade sob a ótica de redes (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

O impacto desse cenário em operações é bastante significativo. Conforme apontado por Corrêa e Corrêa (2004) e Hayes (2002) em setores em que o desenvolvimento de processos está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de produtos ou serviços, a gestão de operações deverá não mais se ocupar em gerenciar processos estáveis, dos quais passam clientes, materiais e operações, mas sim redes e processos desenvolvidos para um fim (produto/serviço específico); em outras situações (em que dominam os custos de desenvolvimento e não os custos variáveis) obter uma alta produção (ou replicação do produto/serviço inicial) cumulativa é tão ou mais importante que o controle estrito de processos.

O propósito dessa pesquisa é tanto para o acúmulo de conhecimento acadêmico quanto para a melhoria de práticas no mundo empresarial. Para tal, são utilizados os conceitos e abordagens gerenciais desenvolvidos na literatura sobre as teorias citadas, tendo como unidade de análise Bancos de Varejo e seus respectivos

processos de desenvolvimento de produtos e serviços<sup>6</sup> e que atuem no Brasil.

Vale ressaltar que o segmento bancário brasileiro possui algumas particularidades que o tornam único e interessante do ponto de vista acadêmico e de negócios, como o fato de atenderem a um espectro muito grande e variado de segmentos de clientes além de realizarem milhões de operações financeiras diariamente e estarem imersos em um ambiente regulatório intenso e bastante rígido.

Dessa maneira, este estudo se concentra nos bancos de varejo (com toda a sua estrutura de agências ligadas em rede), o que oferece um campo bastante fértil e vasto, onde produtos e serviços são periodicamente lançados tanto em diversidade quanto em quantidade.

Os resultados da pesquisa mostram que do conjunto de casos estudados, obtém-se uma base suficientemente ampla e consistente para mapear o processo de desenvolvimento de produtos no segmento pretendido, ao mesmo tempo em que se derivam conclusões que contribuem para a explicação das múltiplas e sutis ligações entre os mais variados elementos do negócio.

Esta pesquisa está dividida em seis partes.

A primeira parte refere-se a contextualização deste trabalho, contendo os tópicos referentes à introdução e à problemática que deu início a esse trabalho, além de descrever os objetivos de pesquisa, a justificativa e relevância deste estudo para o cenário acadêmico e empresarial.

Em seguida, a segunda parte, refere-se à revisão teórica realizada para servir como arcabouço a este trabalho de dissertação. Apresenta-se uma discussão sobre a teoria relacionada de direta e subjacente ao tema de pesquisa proposto, além de abordar conceitos, modelos e autores que de alguma forma contribuem para a geração de conhecimento acerca do tema.

---

<sup>6</sup> Este trabalho utilizará indistintamente a nomenclatura produtos bancários ou serviços bancários para referir-se aos serviços ofertados pelos bancos, por serem nomenclaturas bastante difundidas e utilizadas. Maiores detalhes serão apresentados no item 7.4 desta dissertação.

A terceira parte deste trabalho apresenta o processo de escolha e seleção da metodologia de pesquisa que foi utilizada, bem como detalhes referentes à seleção da amostra e coleta de dados.

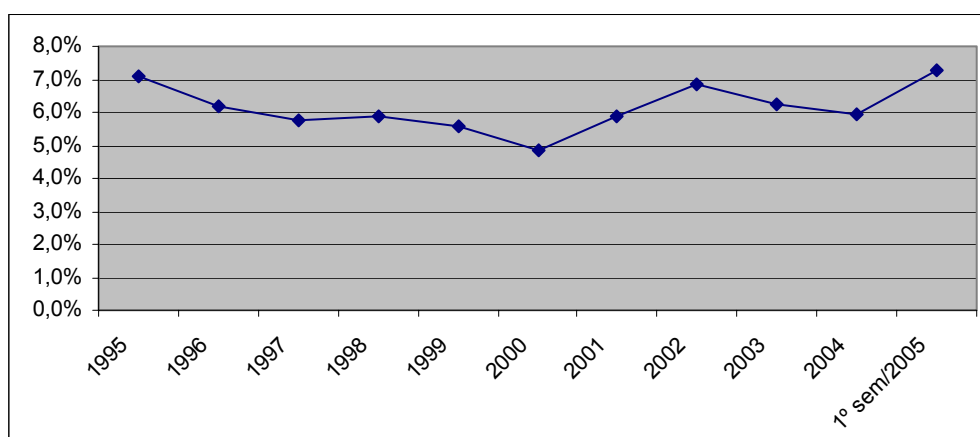
A parte quatro contempla toda a análise e discussão acerca dos dados obtidos, evidenciando tanto os resultados das pesquisas empíricas, como sua respectiva análise.

Por sua vez, a parte cinco apresenta as conclusões e as limitações da pesquisa. Propõe-se também uma agenda de pesquisa para estudos futuros não apenas sobre o tema desse trabalho, mas também de assuntos correlatos.

Por fim, são apresentados as referências bibliográficas e os anexos de suporte a este estudo na parte seis.

## 2 O Problema de Pesquisa

As instituições financeiras, do qual o setor bancário brasileiro faz parte, possuem expressiva participação no cenário nacional. Dados do Banco Central (BCB, 2005) mostram um crescimento dos ativos e dos lucros do setor bancário como um todo nos últimos anos. Além disso, o IBGE (2005) aponta para uma taxa de participação das Instituições financeiras no PIB em torno de 6% ao longo da última década, conforme gráfico 1.



NOTA: O valor referente a 2005 é relativo ao primeiro semestre apenas.

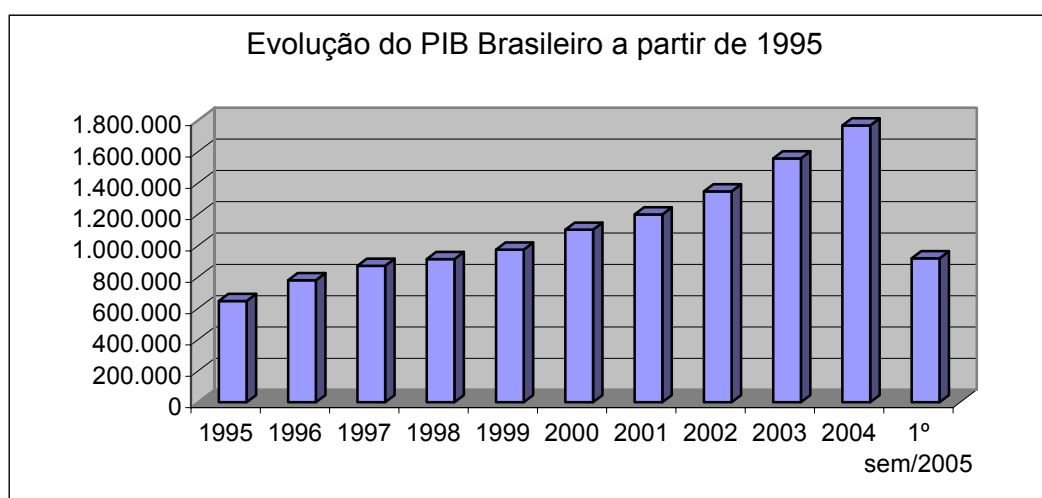
Gráfico 1: Taxa de Participação das Instituições Financeiras no PIB Brasileiro  
Fonte: Adaptado de IBGE, 2005 – Contas Nacionais.

Entretanto, o PIB brasileiro tem apresentado um comportamento crescente e positivo também nos últimos dez anos, conforme gráfico 2. A partir daí, conclui-se que a participação das instituições financeiras no PIB, em termos de valores absolutos, têm aumentado, conforme tabela 1.

Tabela 1: Parcela do PIB Referente às Instituições Financeiras

Ano	Instituições Financeiras (R\$ milhões)
1995	45.856,00
1996	48.015,00
1997	50.331,00
1998	53.707,00
1999	54.572,00
2000	53.374,00
2001	70.126,00
2002	92.190,00
2003	97.460,00
2004	104.514,00
1º sem/2005 *	66.883,00

\* O valor referente a 2005 é relativo ao primeiro semestre apenas.  
Fonte: Adaptado de IBGE, 2005 – Contas Nacionais.



NOTA: O valor referente a 2005 é relativo ao primeiro semestre apenas.

Gráfico 2: Evolução do PIB Brasileiro a Partir de 1995.  
Fonte: Adaptado de IBGE, 2005 – Contas Nacionais.

Todavia, os últimos dez anos foram um período de transformação bastante significativa para o setor bancário. A estabilização da moeda, o saneamento do sistema financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros, a privatização de bancos estatais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e

as exigências regulatórias são alguns dos fatores que influenciaram uma mudança sem paralelos na história bancária brasileira, segundo Roberto Luis Troster, economista-chefe da Febraban (2005). Dados da Febraban (2005) apontam que, cerca de metade dos bancos existentes antes da estabilização, ou mudaram de controle ou deixaram de existir.

Esse cenário de intensas mudanças aliado a uma orientação de segmentação, segundo análise setorial da Gazeta Mercantil (2004), e, suportada por produtos bancários desenhados para cada segmento, apresenta uma rara oportunidade de estudos nessa área.

Considerando as questões e tendências até aqui expostas sobre a atualidade e relevância dos estudos de desenvolvimento de produtos e de bancos de varejo para a economia nacional, a problemática de estudo proposta para análise neste trabalho é:

**"Como é o processo de desenvolvimento de novos produtos em bancos?"**

Desdobramentos:

- 1) Quais são as principais etapas desse processo de desenvolvimento de produtos?
- 2) Os modelos de desenvolvimento de produtos da literatura podem ser aplicados em bancos?
- 3) Os bancos de varejo fazem parte de estruturas em rede? Qual o papel dessa estrutura?
- 4) O ambiente de informação intensiva é de fato observado nos bancos?

## **2.1 Objetivos da Pesquisa**

### **2.1.1 Objetivo Geral**

Não se pretende sugerir que exista uma única melhor maneira de conduzir o processo de desenvolvimento de produtos. No entanto, diversos estudos apontam para a existência de práticas, metodologias e ferramentas que contribuem para um melhor desempenho dessa atividade. Este trabalho tem como objetivo geral determinar as características inerentes ao processo de desenvolvimento de produtos em bancos de varejo brasileiros num cenário de informação intensiva.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

Derivado do objetivo geral, esta pesquisa se propõe identificar o estágio atual de adoção de práticas relacionadas ao Desenvolvimento de Novos Produtos, e, estudar seu impacto em bancos de varejo brasileiros.

Adicionalmente, o trabalho objetiva a identificação de padrões derivados do efeito de rede, aliados ao Desenvolvimento de Produtos.

## **2.2 Justificativa e Relevância**

Conforme indica a literatura de estratégia de operações (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984; HILL, 1993; SLACK e LEWIS, 2002; VOSS, 1992; CORRÊA e CORRÊA, 2004), as operações de uma empresa podem contribuir para a vantagem estratégica das organizações que produzem bens em cinco dimensões de fornecimento, ou critérios de competição: preço, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entregas, e o desenvolvimento de produtos contribui para reduzir o *trade-off* entre esses vários fatores competitivos.



Slack e Lewis (2002) defendem que os critérios de competição de operações também se aplicam às atividades de desenvolvimento de produtos, sendo esta última uma possível ramificação da própria atividade de operações de uma empresa.

Interessante, no entanto que o desenvolvimento de produtos foi bastante explorado na própria literatura de operações e em outras áreas como TI (por exemplo). Entretanto pouco se tem publicado a respeito do desenvolvimento de produtos em bancos de varejo e particularmente em ambientes de informação intensiva e rede.

Não obstante à introdução, outro argumento que vem à tona quando se propõe uma pesquisa no setor bancário é justamente a importância desse setor na economia de um país. O mais recente relatório da OECD<sup>7</sup> (2004) aponta que entre os anos 1990 e 2001 a média da participação dos serviços na taxa de crescimento do PIB dos países membros da OECD foi de 2/3 (dois terços). Nesse item de serviços é significativa a participação de intermediação financeira que engloba todas as atividades bancárias, o que denota a importância do segmento bancário (onde se incluem os bancos de varejo), uma vez que tem contribuído para o crescimento do PIB nos países da OECD.

Além disso, o segmento bancário no Brasil possui particularidades<sup>8</sup> que o tornam único e interessante para estudo tanto do ponto de vista acadêmico como de negócios. Entre estas particularidades destacam-se:

- o fato de atenderem a uma quantidade muito grande de clientes, cerca de 70 milhões de contas individuais, segundo dados da Febraban (2005);
- o atendimento a diversos segmentos de clientes desde clientes com alta renda e patrimônio até clientes de baixa renda ou sem renda comprovada;
- a capilaridade de pontos de atendimentos (incluindo agências bancárias, caixas

---

<sup>7</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, cujos membros são: Áustria, Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido, Finlândia, República Tcheca, Hungria, Polônia, além de Canadá, EUA, México, Austrália, Nova Zelândia e mais recentemente Coréia.

<sup>8</sup> Estas particularidades serão detalhadas nas páginas seguintes.

eletrônicos, correspondentes bancários, postos de atendimento bancários<sup>9</sup> e similares) formando uma rede com cerca de 100 mil destes pontos em todo o território nacional (FEBRABAN, 2005; BCB, 2005);

- a gestão e o controle de bilhões de transações financeiras anualmente;
- o fato das instituições bancárias estarem imersas em um ambiente regulatório intenso e bastante rígido;
- a grande evolução em termos de tecnologia e processos, principalmente nos anos de alta inflação (anos 80) para poderem realizar as atualizações monetárias diariamente requeridas.

É neste contexto que essa pesquisa se insere, buscando contribuir para a geração de conhecimento acerca de desenvolvimento de produtos em bancos de varejo.

---

<sup>9</sup> Cuja sigla é PAB.

## PARTE II - REVISÃO TEÓRICA

Conforme já mencionado, o trabalho de pesquisa bibliográfica teve como principal objetivo estabelecer uma base conceitual sobre a qual se pudesse construir um novo patamar de conhecimento sobre o assunto em estudo.

Por se tratar de um tema que foi e continua a ser bastante explorado na literatura tanto acadêmica quanto empresarial, essa dissertação não se propõe a esgotar o tema principal: Desenvolvimento de Novos Produtos. Por outro lado, essa dissertação precisava estabelecer uma base conceitual sólida para que as análises e conclusões tivessem a sustentação necessária para se construir mais um patamar de conhecimento sobre o tema. Dessa maneira optou-se por desenvolver o referencial teórico tendo em vista o tema e conclusões desta pesquisa, fazendo uso da descrição de assuntos correlatos sempre que tal explicação merecesse uma abordagem mais detalhada, e, controlando a profundidade para não fugir ao escopo da pesquisa.

### 3 Prefácio à Revisão Teórica

Uma das primeiras coisas que vieram à tona, quando se iniciou a investigação da literatura, é o papel dos produtos e serviços e sua relação com o referencial teórico acerca de Operações<sup>10</sup>.

Os produtos e serviços são a materialização da conciliação das perspectivas dos recursos operacionais com as perspectivas dos requerimentos de mercado desde seu nascimento e objetivando a continuidade de um negócio, isso do ponto de vista de Estratégias de Operações (SLACK e LEWIS, 2002). Ou seja, os produtos e serviços, são as formas intermediárias, depois das estratégias e antes dos resultados, eles são a materialização, o “durante” do processo na busca de atingir a

---

<sup>10</sup> O termo operações será utilizado em sua amplitude (estratégia de operações e gestão de operações) como um “guarda-chuva” para temas como desenvolvimento de produtos e serviços, conforme será detalhado nos itens a seguir.

excelência.

Tal conciliação deve determinar as mudanças na forma como se gerencia o negócio, e na maneira como os produtos e serviços devem se apresentar ao mercado. A empresa amplia sua compreensão sobre a necessidade dos clientes, evoluindo em produtos e soluções, de forma a barrar a concorrência, e através de seus recursos operacionais, a organização repensa, melhora e amplia sua atuação.

De acordo com Corrêa e Caon (2002) e Slack e Lewis (2002), os clientes avaliam os aspectos de desempenho dos produtos ou serviços de uma empresa e esta define as prioridades competitivas de acordo com o mercado e seus recursos operacionais disponíveis. Para empresas de serviço de informação podemos colocar alguns aspectos dessas prioridades, comuns no mercado e as características do tipo de serviço prestado, como conhecimento, qualidade, flexibilidade, velocidade, escala e custo.

Além disso, conforme Clark e Whellwright (1993), a essência dos problemas de desenvolvimento de produtos pode ser definida como uma falha de performance entre as práticas correntes, que foram pedidas pelos consumidores e pelo mercado, ou entre os projetos e objetivos traçados.

Segundo os mesmos autores, o problema fundamental é projetar e desenvolver algo que “completará” a lacuna entre a performance atual e os requisitos do novo produto. Se o sistema de desenvolvimento existente já atende aos requisitos, então o problema do desenvolvimento é trivial. Se não, as empresas devem procurar outras alternativas que conduzirão ao nível de desempenho desejável, sendo que desempenho do desenvolvimento de produto está baseado no tripé: *time-to-market* / produtividade / qualidade, além dos requisitos de mercado que se tornam qualificadores.

Conforme Cheng (2002), a dimensão estratégica de desenvolvimento no âmbito da empresa é a permanente tentativa de articular as necessidades do mercado, as possibilidades da tecnologia e as competências da empresa. Pode ser considerada sob o aspecto da gestão de portfólio dos produtos, nos seus três objetivos:

- O alinhamento estratégico dos projetos com a estratégia do negócio;
- A consideração dos recursos disponíveis;
- O balanceamento entre os projetos sob critérios diversos, particulares a cada empresa.

Clausing (1994) e Clark e Wheelwright (1993) alertam para o mesmo fato de o processo de desenvolvimento de produtos ser a mais alta prioridade para o sucesso da empresa. A orientação das empresas em busca da efetividade no desenvolvimento de produto é uma das responsabilidades da alta gerência, e deve passar necessariamente pelo estabelecimento de estratégias de posicionamento no mercado e pela implementação de práticas ou procedimentos que maximizem o desempenho do processo de desenvolvimento (GRIFFIN, 1997).

#### **4 Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**

Antes de serem apresentados os tópicos sobre desenvolvimento de produtos, vale a pena uma discussão sobre inovação, uma vez que tem estreita relação com o tema dessa pesquisa conforme será justificado nos parágrafos a seguir.

Longe de tratar do tema da inovação em profundidade como o fizeram diversos autores internacionais (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978; CHRISTENSEN, SUÁREZ e UTTERBACK, 1998; CHRISTENSEN, 2001; UTTERBACK, 1994; DAMANPOUR, 1991; ROGERS, 1995, entre outros) e também alguns estudiosos brasileiros (BARBIERI, 2003; MACHADO, 2004; RODRIGUES, 2004, entre outros), o intuito desse tópico é a relação da inovação com o desenvolvimento de novos produtos.

Ainda não existe uma definição universalmente aceita para inovação. Em geral, cada autor apresenta uma definição e a maior parte deles tem uma justificativa para sua escolha. Uma pequena amostra das diferentes definições do termo, mostra as

seguintes definições para inovação<sup>11</sup>:

- *“Um processo de transformar oportunidades em novas idéias e colocá-las em amplo uso prático”* (TIDD et al, 1997, p.24).
- *“Uma idéia, método, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”* (ROGERS, 1995, p.11).
- *“É a ferramenta por meio do qual o empreendedor gera nova riqueza, seja produzindo novos recursos ou encontrando novas aplicações para recursos conhecidos.”* (DRUCKER, 2002 p. 95).
- *“Oferecer saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravam novos espaços de mercado.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p.12)
- *“Inovação no setor de serviços significa: novos serviços, novas maneiras de se produzir e entregar serviços, bem como mudanças significativas em serviços ou em sua produção ou entrega.”* (DJELLAL e GALLOUJ, 2002<sup>12</sup> In GOFFIN e MITCHELL, 2005, p.3)

O mesmo Drucker (2000) propõe uma complementação para as questões relativas ao enfoque da inovação, apresentando-a como oportunidade de mudança para que se desenvolvam diferentes produtos, serviços, processos, mercados ou clientes, tecnologias e canais de distribuição.

Desconsiderando algumas diferenças semânticas, em geral pode-se dizer que a inovação é vista como um processo de criação e desenvolvimento de uma idéia que resulta no lançamento de um novo produto ou serviço no mercado, ou mesmo na modificação de um processo (produtivo, por exemplo).

Outra definição que é igualmente importante foi formulada no início do século XX.

---

<sup>11</sup> Traduções livres das definições de inovação.

<sup>12</sup> DJELLAL, Faridah e GALLOUJ, Faïz. Innovation Surveys for Service Industries: a review. *Innovation papers*, n° 18, p. 70-87, 2002.

Emergindo, naquela época, uma nova visão de inovação associada a desenvolvimento econômico com a obra de Joseph Alois Schumpeter (1982).

Schumpeter (1982), ao desenvolver a sua teoria do desenvolvimento econômico, separava a análise em duas situações distintas, que mereciam tratamentos diferenciados. A primeira situação trouxe uma análise voltada para o fluxo circular da vida econômica, com um modelo estático, onde a atividade humana se apresenta de maneira idêntica em sua essência, repetindo-se indefinidamente. A outra situação, ao contrário, representa um modelo dinâmico da economia, onde ocorrem as transformações geradoras do desenvolvimento econômico.

Essas transformações seriam as inovações (BARBIERI, 2003); e seu conceito abrange os cinco casos seguintes (SCHUMPETER, 1982):

- 1) A aceitação de um novo bem, ou seja, um bem ainda não familiar ao consumidor;
- 2) A adoção de um novo método de produção;
- 3) A abertura de um novo mercado;
- 4) A conquista de nova fonte de suprimento dos insumos;
- 5) A reorganização de qualquer indústria.

Dessa maneira, mais uma vez é possível ver a relação entre inovação e Desenvolvimento de Produtos, pois no primeiro caso apresentado anteriormente na visão de Schumpeter (1982), “um novo bem”, seja produto ou serviço, somente pode ser suportado por um desenvolvimento.

Comparando-se várias definições de inovação, quatro atributos (dimensões) comuns despontam (GOFFIN e MITCHELL, 2005)

- a) O que mudou: em termos de produto ou processo.
- b) Quanto mudou: se algo é realmente novo ou apenas percebido como novo.

c) Influência da mudança: em termos de valor (ex. social, comercial, etc.).

d) Origem da mudança: por exemplo em termos tecnológicos.

Seja a inovação de caráter tecnológico ou não, esta envolve muitas dificuldades e barreiras a serem vencidas para ir da sua etapa inicial de criação até a colocação do novo produto no mercado ou o novo processo em operação. Por outro lado, o resultado de uma inovação bem sucedida pode representar a sobrevivência ou liderança de uma empresa e até mesmo alterar os hábitos e comportamentos de uma sociedade. Dessa maneira, a *“inovação é de uma só vez a criadora e a destruidora de setores industriais e corporações”* (UTTERBACK, 1994, p.XIV).

Outra forma simplificada e bastante utilizada na literatura para classificar as inovações é a separação desta em duas categorias, as radicais ou revolucionárias e as incrementais (UTTERBACK, 1994; CHRISTENSEN, 2001). A inovação radical representa um produto ou processo inédito no mercado, capaz de revolucionar os hábitos de consumo e transformar seus idealizadores em donos do mercado. Este tipo de inovação ocorre algumas vezes e gera grandes mudanças no mercado, como foi, por exemplo, o caso da geladeira e sua precursora, a máquina de produzir gelo. Esta inovação alterou de forma drástica a vida das pessoas, além de determinar o fim da indústria de extração do gelo, que em meados do século passado, representava uma parcela significativa da economia americana, chegando a exportar sessenta mil toneladas de gelo em 1870 (UTTERBACK, 1994). Desde 1925, com a introdução no mercado das primeiras geladeiras elétricas, até os dias de hoje, ainda se convive com esta inovação. Mas comparando-se as primeiras geladeiras com os modelos que existem hoje no mercado, verifica-se que as diferenças são enormes. Essas diferenças são o resultado de melhorias implementadas durante mais de meio século e representam uma outra forma de inovação, a incremental.

Freeman (1987) definiu quatro categorias de inovação: inovação incremental, inovação radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecnológico (revolução tecnológica).

A inovação incremental ocorre mais ou menos continuamente em qualquer indústria



ou atividade de serviço. Embora muitas inovações incrementais possam surgir como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, estas inovações podem freqüentemente ocorrer não tanto como resultado de atividade de pesquisa e desenvolvimento, mas como resultado de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e outros profissionais envolvidos diretamente com o processo de produção ou como resultados de iniciativas e propostas de usuários.

Inovações radicais são eventos descontínuos e são o resultado de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento deliberada realizada em empresas e/ou universidades e laboratórios do governo. As mudanças do sistema tecnológico afetam um ou vários setores da economia, assim como causam a entrada em novos setores. Elas são baseadas na combinação de inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais, afetando mais do que uma ou uma pequena quantidade de empresas. Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que tem importante influência no comportamento da economia. A expressão paradigma tecno-econômico implica um processo de seleção econômica do âmbito da combinação de inovações tecnicamente factíveis e de fato isto toma um tempo relativamente longo. Um paradigma tecno-econômico é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia.

#### **4.1 O Processo de Inovação como Processo Estratégico**

Para estudar o processo de inovação foram criados inúmeros modelos ao longo do tempo que explicam alguns tipos de inovação, situações, ou são prescritivos para a sua administração. Dada a grande variação que a inovação pode ter quanto à natureza, grau de novidade, mercado de aplicação e outros fatores, torna-se praticamente impossível um modelo que atenda a tantas variações. Em geral, têm surgido na literatura modelos genéricos tratando de partes ou aspectos do processo de inovação.

Um modelo bastante difundido e considerado clássico na literatura sobre inovação é o do ciclo de vida do produto (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978; UTTERBACK, 1994). Este modelo estabelece que durante a fase inicial da vida de um produto,

existe uma efervescência de inovações voltadas para a experimentação do produto. Quando os consumidores e produtores tiverem adquirido experiência com as diferentes versões do produto e o conceito do produto estiver formado, surge um projeto dominante. Neste ponto, os produtores adotam o projeto dominante e passam a buscar melhorias no processo com a finalidade de ganhar produtividade e reduzir custos. A figura 1 ilustra este modelo de inovação de produto<sup>13</sup> e processo.

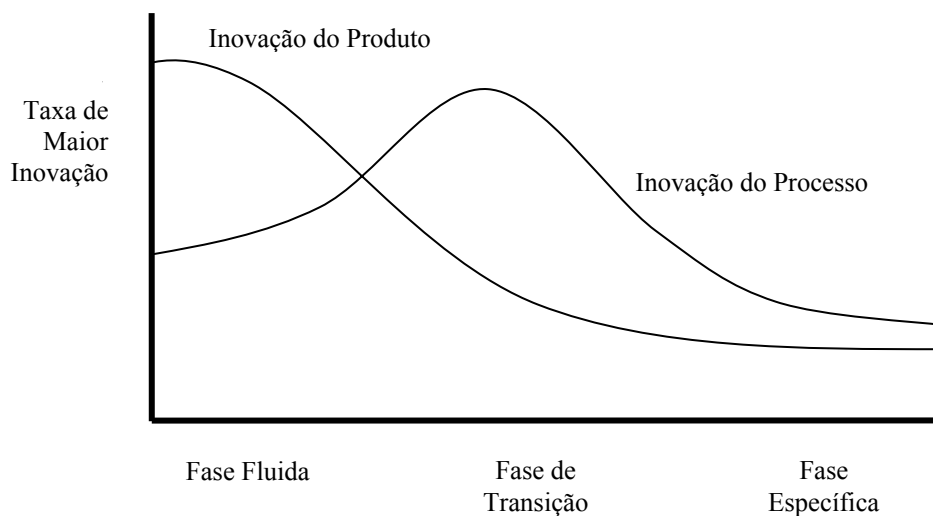


Figura 1: Modelo de Inovação de Produto e Processo  
Fonte: Abernathy e Utterback, 1978 p.44

Tidd *et al* (1997) identificam dois fatores-chave para o sucesso da inovação: recursos técnicos (pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro e outros) e a capacitação da empresa para administrar os recursos. Para que a empresa esteja capacitada, os autores propõem que seja implementado um conjunto de rotinas com a finalidade de tornar automática a seqüência de ações relacionadas com o desenvolvimento da inovação. Essas rotinas formam parte da cultura da empresa e são elas que diferenciam uma organização de outra na forma de administrar.

As rotinas precisam estar integradas a uma extensa lista de competências que juntas formam a capacitação da organização em administrar a inovação.

<sup>13</sup> Para essa dissertação, os termos 'inovação de produtos' e 'desenvolvimento de novos produtos' são sinônimos, visto que muitos autores também os tratam assim (ABERNATHY e UTTERBACK, 1978; UTTERBACK, 1994; DRUCKER, 2002; BROWN e EISENHARDT, 1995; HENARD e SZYMANZKI, 2001; GOFFIN e MITCHELL, 2005; KIM e MAUBORGNE, 2005; entre outros).

Com base na análise de diversas pesquisas sobre inovação, os mesmos autores apresentam o modelo ilustrado na figura 2.

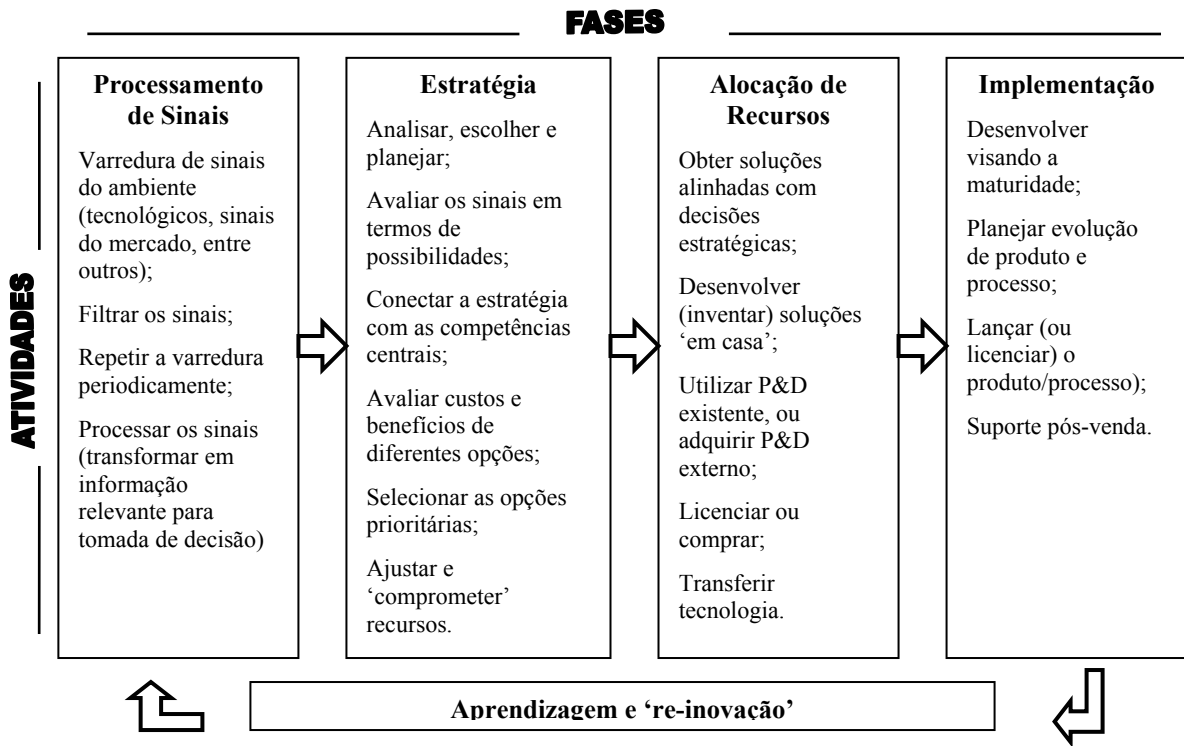


Figura 2: Rotinas que Suportam o Processo de Inovação  
Fonte: Adaptado de Tidd *et al*, 1997 p.41

Alguns autores, como Gary Hamel e C. K. Prahalad (1994) e Dorothy Leonard-Barton (1998) têm dado ênfase ao aspecto estratégico da inovação relacionado à competência central<sup>14</sup> da organização como fator fundamental na elaboração da estratégia competitiva. Hamel e Prahalad (1994) argumentam que a vantagem competitiva sustentada é criada pela competência central da empresa e não por seus produtos, que são os resultados visíveis dessa competência. Para que o conceito de competência central seja absorvido e crie raízes na organização, segundo os autores, é necessário que o corpo gerencial entenda e participe de cinco tarefas básicas: 1) identificar as competências centrais existentes; 2) estabelecer um programa para aquisição de novas competências centrais; 3) construir as novas competências centrais; 4) reorganizar as competências centrais; 5) proteger as lideranças nas competências centrais.

<sup>14</sup> Hamel e Prahalad (1994) se utilizam do termo “*core competence*”, enquanto que Leonard-Barton (1998) se utiliza do termo “*core capabilities*”

Leonard-Barton (1998) define a competência central como o conhecimento desenvolvido pela empresa ao longo do tempo, que traz a vantagem competitiva e não permite ser imitado. A autora chama a atenção para a existência de outros graus de competência, que são necessários para o bom desempenho da empresa, mas não constituem a competência central. Assim, o grau de importância das competências suplementar e habilitadora, disponíveis no mercado, são de baixa importância estratégica, enquanto a competência central não disponível é fundamental.

A habilidade de gerir simultaneamente o presente e o futuro, com alinhamentos contrastantes de pessoas, estruturas, culturas e processos é um dos elementos-chave para o sucesso duradouro de uma organização. Aplicando-se a inovação incremental e descontínua – ou de ruptura (CHRISTENSEN, 1998; 2001) – focando tanto o curto quanto longo prazo (TUSHMAN e O'REILLY III, 1997).

Em resumo, a importância da inovação é justificada pela ação de três forças críticas: a intensa competição internacional, a sofisticação do mercado e a rápida mudança de tecnologias (WHELLWRIGHT e CLARK, 1992; DOUGHERTY e HARDY, 1996; HITT *et al*, 1997)

No mesmo sentido, (TIDD *et al*, 1997) embora a vantagem competitiva possa advir de fatores como o tamanho ou posse de recursos, no modelo atual, está crescendo a supremacia daquelas organizações que podem mobilizar conhecimento, capacidade tecnológica e experiência para criar novos produtos, processos e serviços.

A inovação pode ser caracterizada por uma mudança tecnológica, seja em produtos ou em processos (LI e ATUAHENE-GIMA, 2001; TIDD *et al*, 1997; DOUGHERTY e HARDY, 1996). Essas mudanças, dependendo do grau de “inovação”, podem ir de melhorias incrementais (que proporciona uma pequena alteração nos produtos e processos) à mudanças radicais (que transformam de maneira significativa o uso dos produtos ou processos).

Uma vez apresentados os conceitos que circundam a inovação associada ao

desenvolvimento de novos produtos, se abordará com mais especificidade o desenvolvimento de produtos propriamente dito, iniciando por sua relação com a área de Operações.

## 5 O Desenvolvimento de Produtos na Literatura de Operações

Uma pesquisa bibliográfica que passe por alguns dos principais livros textos de Operações (STEVENSON, 2005; RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003; REID e SANDERS, 2002; SLACK E LEWIS, 2002; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001; MARKLAND *et al*, 1998; KRAJEWSKI e RITZMAN, 1996; MCCLAIN E THOMAS, 1985; MOORE e HENDRICK,1980), ou àqueles com ênfase em serviços (METTERS *et al*, 2003; DAVIS, 2003; JOHNSTON e CLARK, 2002) revela, rapidamente, que os livros mais antigos (com mais de 10 anos) não possuem capítulos dedicados a questões ligadas ao desenvolvimento de novos produtos, com exceção da obra de Moore e Hendrick (1980) que trata do tema específico Desenvolvimento de Novos Produtos porém, sob a ótica da qualidade que imperava no período.

Alguns desses autores (RATURI e EVANS, 2005; REID e SANDERS, 2002; HEIZER e RENDER, 2003; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001) sugerem técnicas, ferramentas ou metodologias de suporte que auxiliam direta ou indiretamente no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, como por exemplo:

- *Virtual Reality*: meio visual de design e concepção de produto (prototipação, por exemplo) onde as imagens substituem a confecção de um produto real. Há ainda forte interatividade e rapidez de alteração do produto (RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003).
- *Design for Manufacture and Assembly* (DFMA): técnica (pode ser empregada por meio de software) que permite que os desenvolvedores de novos produtos visualizem os efeitos de decisões do produto, sob a ótica de processos de manufatura e montagem do respectivo novo produto (RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003; REID e SANDERS, 2002; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001).

- *CAD/CAM*<sup>15</sup>: Refere-se ao uso de aplicativos de TI para o design (desenvolvimento) do produto e controle dos equipamentos de manufatura (RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003; REID e SANDERS, 2002; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001).
- *Robust Design*: Característica de um produto que é concebido (desenvolvido) de tal forma que possa ser produzido/fabricado, mesmo em condições desfavoráveis de produção (HEIZER e RENDER, 2003; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001).
- *Modular Design*: Produtos concebido sob o conceito modular trazem benefícios tanto para a sua produção quanto comercialização, uma vez que esses módulos podem ser facilmente substituídos ou eventualmente intercambiáveis (HEIZER e RENDER, 2003; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001).
- *Concurrent Engineering*: Também conhecida como Engenharia simultânea. Refere-se ao emprego de equipes ou ações de atuação conjunta e simultânea em diversas etapas de um processo, por exemplo: do desenvolvimento de um produto (RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001).
- *Quality Function Deployment (QFD)*: Processo que auxilia a determinar os requisitos dos clientes e traduzi-los em atributos que possam ser entendidos e concebidos em desenvolvimentos dentro da empresa. Utiliza-se da matriz 'casa da qualidade' para relacionar os requisitos do cliente aos atributos dentro da empresa com a importância para o cliente e atendimento pela empresa, respectivamente (RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003; REID e SANDERS, 2002; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001).
- *Value Analysis / Value Engineering*<sup>16</sup>: Técnica de análise de um produto ou serviço pelo seu valor (no sentido amplo). Objetiva reduzir custos e melhorar a performance de produtos, serviços e processos (CSILLAG, 1995; RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003).

Particularmente esta última técnica, apesar de ter sido inicialmente desenvolvida durante a 2ª Guerra Mundial, encontra aplicações na atualidade<sup>17</sup>, seja suportando

---

<sup>15</sup> Computer-aided design / Computer-aided manufacturing.

<sup>16</sup> Análise do Valor / Engenharia do Valor (AV/EV).

<sup>17</sup> Fowler (1990) enumera dezenas de casos de aplicação de AV/EV. Mais recentemente, Csillag (1995) apresenta em seu estudo uma série de exemplos, inclusive brasileiros, de aplicação de AV/EV.

melhorias incrementais de produtos ou desenvolvimentos inteiramente novos (CSILLAG, 1995).

No entanto, o estudo destas técnicas, ferramentas ou metodologias, desvia-se do escopo desta pesquisa de mestrado, e portanto somente serão abordados quando houver necessidade de maiores detalhamentos.

Entre alguns dos modelos (*frameworks*) de desenvolvimento de produtos citados nos livros textos de Operações, talvez os mais interessantes de serem abordados sejam dois.

O primeiro modelo é relativo às fases do desenvolvimento de um produto e é apresentado por Slack e Lewis (2002) e referenciando em Corrêa e Corrêa (2004). Segundo os autores, não se pode esperar que as idéias para novos produtos apareçam acabadas e definidas. Na verdade, o processo de definição de qual/quais projetos perseguir é um dos sucessivos testes de idéias e conceitos que partem de numerosas opções de projeto que vão sendo gradualmente filtradas até que se defina um conceito geral a perseguir. A figura 3 ilustra essa idéia:

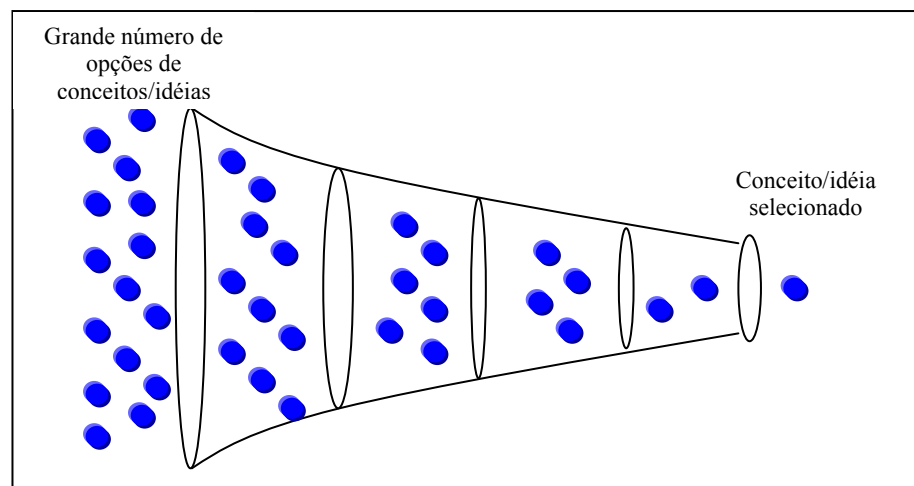


Figura 3: Funil de Desenvolvimento  
Fonte: Adaptado de Slack e Lewis, 2002 p.371

Vale ressaltar que o modelo da figura 3 já havia sido proposto por Wheelwright e Clark (1992 p.112) com o nome de Funil de Desenvolvimento, com algumas pequenas diferenças: segundo estes últimos autores, as empresas detectavam

muitas idéias e as mantinham sob análise (investigação), em seguida eram selecionadas as poucas idéias promissoras para serem desenvolvidas e posteriormente introduzidas ao mercado.

O segundo modelo é relativo aos papéis dos vários setores da organização durante as etapas do ciclo de desenvolvimento de produtos apresentado por Chase *et al* (2001). Esse modelo é baseado na proposta dos autores de que para o desenvolvimento de produtos ser eficaz, é necessário que uma grande quantidade de habilidades e perspectivas sejam integradas num todo coerente. Dessa maneira, os diversos setores da organização deveriam estar integrados para um melhor resultado do desenvolvimento de produto, conforme ilustrado na figura 4.

Fases do Desenvolvimento		Funções		
		Desenvolvimento do produto	Marketing e vendas	Operação
<b>Desenvolvimento do Conceito</b>		Propõe novas tecnologias, novas idéias de produtos; constrói modelos; executa simulações	Traz informações do mercado; propõe/investiga conceitos de produto	Propõe/investiga conceitos de processo
<b>Planejamento do Produto</b>		Escolhe componentes; interage com fornecedores; constrói primeiros protótipos; define arquitetura do produto	Define parâmetros de mercados-alvo, estimativas de vendas e margens; desenvolve estimativas de margem e interações preliminares com o mercado	Estimativas de Custo; define arquitetura de processo, simulação de processo; valida fornecedores
<b>Engenharia detalhada de Produto e de Processo</b>	<b>Fase I</b>	Projeto detalhado do produto, interage com processo; constrói protótipos em escala; conduz testes de protótipos	Testes de protótipos com cliente; participa da avaliação dos protótipos.	Projeto detalhado de processo; desenvolve meios de produção; participa do desenvolvimento dos protótipos em escala
	<b>Fase II</b>	Refina detalhes do projeto do produto; refina protótipos.	Refina testes de protótipos; define plano de marketing; define plano de distribuição	Testes de meios de produção; protótipos em escala (processo); Instala meios de produção e procedimentos
<b>Produção-Piloto / Aumento da Produção</b>		avalia e testa unidades-piloto; resolve problemas	Prepara plano de marketing; treina força de vendas; treina pessoal de serviço; prepara processo de venda	Constrói unidade de protótipo em escala comercial; refina processo em escala; treina pessoal; verifica logística para canais
<b>Introdução no Mercado</b>		Avalia experiência no campo com o produto	Preenche canais de distribuição; vende e promove; interage com clientes	Leva produção para níveis-alvo; atinge metas de desempenho

Figura 4: Relação de Funções e Fases do Desenvolvimento de Produtos  
Fonte: Adaptado de Chase, Aquilano e Jacobs, 2001 p.146 e 147

O fato de livros textos mais antigos de Gestão de Operações não terem claramente



definidos aspectos do desenvolvimento de produtos é corroborado pelo fato do Desenvolvimento de Novos Produtos ter ganho um espaço mais significativo na literatura de negócios na última década com as obras de Clark e Wheelwright (1993, 1995), Clark e Fujimoto (1991), Wheelwright e Clark (1992) e Pisano (1996) entre outros e serão explorados no item a seguir.

## 5.1 O Desenvolvimento de Novos Produtos<sup>18</sup> (DNP)

Existem pelo menos quatro estudos do tipo meta-análise<sup>19</sup> que fizeram uma revisão e uma análise crítica sintetizada acerca de Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP): Montoya-Weiss e Calantone, 1994; Brown e Eisenhardt, 1995; Kessler e Chakrabarti, 1996; Henard e Szymanski, 2001. Mesmo assim as conclusões mostram resultados paradoxais entre si. Conduzidos em uma série de direções, esses estudos sobre DNP não são consistentes em seus resultados quando analisam o sucesso de projetos de DNP, seja tanto em termos de relacionamento quanto de impacto dos mesmos. Todas essas quatro revisões podem ser ampliadas em termos de novos fatores que afetem diretamente o sucesso do DNP, conforme apontado por Koufteros, Vonderembse e Jayaram (2005). De maneira análoga Krishnan e Ulrich (2001) atualizaram trabalhos passados de meta-análise promovendo um foco no processo de tomada de decisão para o grupo de pesquisa de DNP, sugerindo ainda novas direções para pesquisas futuras. Henard e Szymanski (2001) abordam principalmente estudos acerca de modelos que buscam entender os *drivers* de performance para o DNP. Esses últimos autores apontam para a necessidade de se examinar em detalhes os efeitos de variáveis que possam vir a acelerar ou retardar as diversas fases do DNP nos modelos teóricos. Consistentes com os comentários de Henard e Szymanski (2001), Gerwin e Barrowman (2002) na sua revisão meta-analítica da literatura de DNP, apontam para diversas variáveis que podem ou não explicar o porque de certas relações serem

---

<sup>18</sup> Esta pesquisa irá utilizar-se de forma indistinta das terminologias Desenvolvimento de Novos Produtos e Desenvolvimento de Produtos.

<sup>19</sup> A meta-análise pode ser definida como o procedimento que consiste em uma revisão quantitativa e resumida de resultados de estudos distintos, mas relacionados. Para maior detalhamento ver COOPER, H.; LINDSAY, J. *Research Synthesis and Meta-analysis*. In: RICKMAN, L.; ROG, D. *Handbook of Applied Social Research Methods*. United States: Sage, 1998. cap. 11, p.315-337.

mais fortes ou sofisticadas do que outras nos processos de DNP em alguns estudos do que em outros.

Dessa maneira a literatura sobre DNP abre espaço para que seja mais aprofundada e solidificada em diversas áreas, indústrias e setores.

### 5.1.1 Modelos de DNP

Uma maneira de classificar a evolução dos produtos de acordo com a tecnologia foi desenvolvida por Clark e Wheelwright e (1995). Conforme mostrado na figura 5, os autores consideram o grau de mudança no produto e no processo para criar a classificação dos projetos de desenvolvimento:

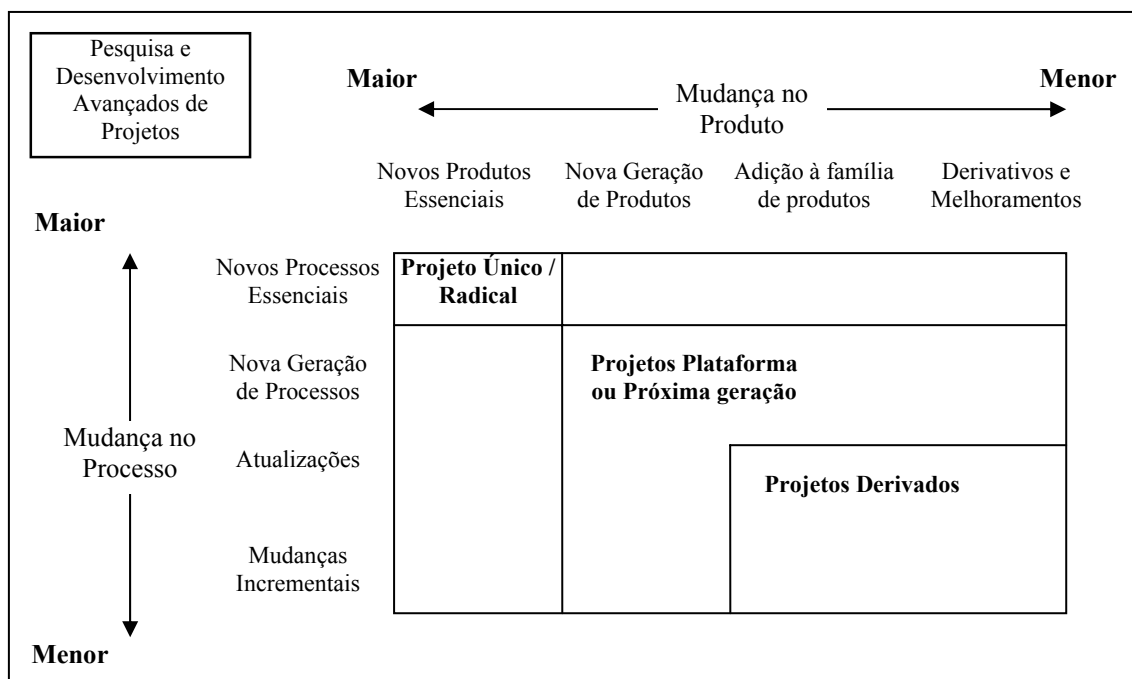


Figura 5: Classificação de Tipos de Projetos de DP  
Fonte: Clark e Wheelwright, 1995 p.191

- Pesquisa e Desenvolvimento Avançados de Projetos - geralmente é o precursor dos desenvolvimentos comerciais e servem para provar a viabilidade técnica de uma determinada concepção de produto e validar o conhecimento técnico existente de modo a verificar a possibilidade de comercialização;

- Projeto Único / Radical - gera um novo produto totalmente inovador;
- Projetos Plataforma ou próxima geração - o grau de inovação a menor que no anterior, mas ha geração de produtos com novos conceitos (novas plataformas);
- Projetos Derivados - desenvolvimento de produtos com pequenas variações numa mesma plataforma tecnológica, são considerados de uma mesma família;

A vantagem competitiva sustentada é criada quando a empresa opera simultaneamente em múltiplos modos, seja gerenciando a inovação incremental ou descontínua, e promovendo mudanças, visando eficiência de curto prazo ou a inovação a longo prazo (TUSHMAN e ANDERSON, 1997). Sendo assim, a habilidade para gerir tipos diferentes de inovação é fundamental para a competição das organizações.

Wheelwright e Clark (1992), analisando a administração do desenvolvimento de novos produtos e processos, observam que os principais problemas nesta área são decorrentes de dois fatos: a) o desacordo entre a atenção do gerente sênior, que em geral ocorre na fase final do projeto de desenvolvimento, e sua influência, que é mais alta e efetiva nos estágios iniciais do projeto; b) o desalinhamento entre o planejamento estratégico do negócio e o conjunto de projetos que a empresa tem em andamento.

Com base na experiência de vários projetos desenvolvidos em empresas de diversos setores industriais, Wheelwright e Clark (1992 p.29-31) relacionaram seis armadilhas que surgem com grande frequência no desenvolvimento dos projetos:

- 1) O alvo móvel - acontece algumas vezes de haver uma mudança no conceito básico do produto ou processo em desenvolvimento. Isso pode ser causado pela adoção de uma tecnologia ainda não estável ou devido a alguma alteração no mercado. Uma vez iniciada a mudança de alvo, os problemas se avolumam; o projeto se atrasa e provavelmente novas mudanças ocorrerão.
- 2) Desacordo entre funções - enquanto o alvo móvel habitualmente reflete um

desacordo entre a organização e o ambiente externo, também pode ocorrer um desacordo interno à empresa. Nem sempre áreas como engenharia, marketing e produção estão compartilhando a mesma concepção de produto.

- 3) Falta de características distintivas no produto - é comum acontecer um desapontamento quando o projeto chega ao fim. O produto que se imaginava no início do desenvolvimento como sendo diferenciado, torna-se bastante comum quando o desenvolvimento chega ao final. Uma possível causa para este fato é a adoção muito rápida de um conceito sem uma análise mais cuidadosa de outras alternativas.
- 4) Problemas técnicos inesperados - atrasos e custos acima do planejado acontecem freqüentemente devido a avaliações superestimadas da capacidade técnica da equipe ou a alguma perda de recurso.
- 5) Atrasos na solução de problemas - o desenvolvimento de produtos e processos envolve uma grande dose de incerteza, tanto em relação aos problemas específicos como quanto aos conflitos que surgem na alocação dos recursos. Com o atraso do projeto, surgem as pressões e a perda do controle de custo.
- 6) Questões políticas não resolvidas - muitas escolhas e decisões são feitas durante o desenvolvimento do projeto. Caso as políticas maiores da empresa não estejam estabelecidas de forma clara, fatalmente vão acontecer debates envolvendo grande parte da organização, o que deve causar atrasos e outros problemas.

Por outro lado, os autores relacionam três tipos de benefícios que a empresa recebe quando realiza um projeto de desenvolvimento adequadamente. O primeiro é a posição no mercado, que pode ser a abertura de um novo mercado ou alcançar um padrão de referência no setor. Nos dois casos existe a criação de uma barreira com os competidores e provavelmente o aumento da participação no mercado. Segundo, é o benefício de antecipar os ganhos da utilização dos recursos. O terceiro e talvez o mais interessante é a possibilidade de renovar e transformar a organização.

Muitas empresas cometem um engano quando convertem os dois elementos críticos do desenvolvimento, o plano para tecnologia e o plano de posicionamento de mercado do produto, em projetos individuais (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992). Os autores argumentam que este tipo de estrutura não aproveita os recursos adequadamente e não facilita a renovação da organização. Isso porque as inovações, assim como os fatores ligados ao mercado, são fundamentais para o desenvolvimento de produtos. Wheelwright e Clark (1992) apresentam um modelo de estratégia de desenvolvimento, que considera ambos fatores - tecnológico e mercadológico - como sendo fundamentais para os desenvolvimentos de projetos. Nesse modelo, mostrado na figura 6, os autores consideram dois pontos ligados ao pré-projeto do produto - objetivos do desenvolvimento e plano de projeto agregado, nos quais as estratégias tecnológicas e mercadológicas podem ser discutidas e integradas, antes da execução do projeto propriamente. Isso permite que políticas da companhia sejam direcionadas e que, conseqüentemente, a gestão do desenvolvimento de projetos seja melhorada (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992).

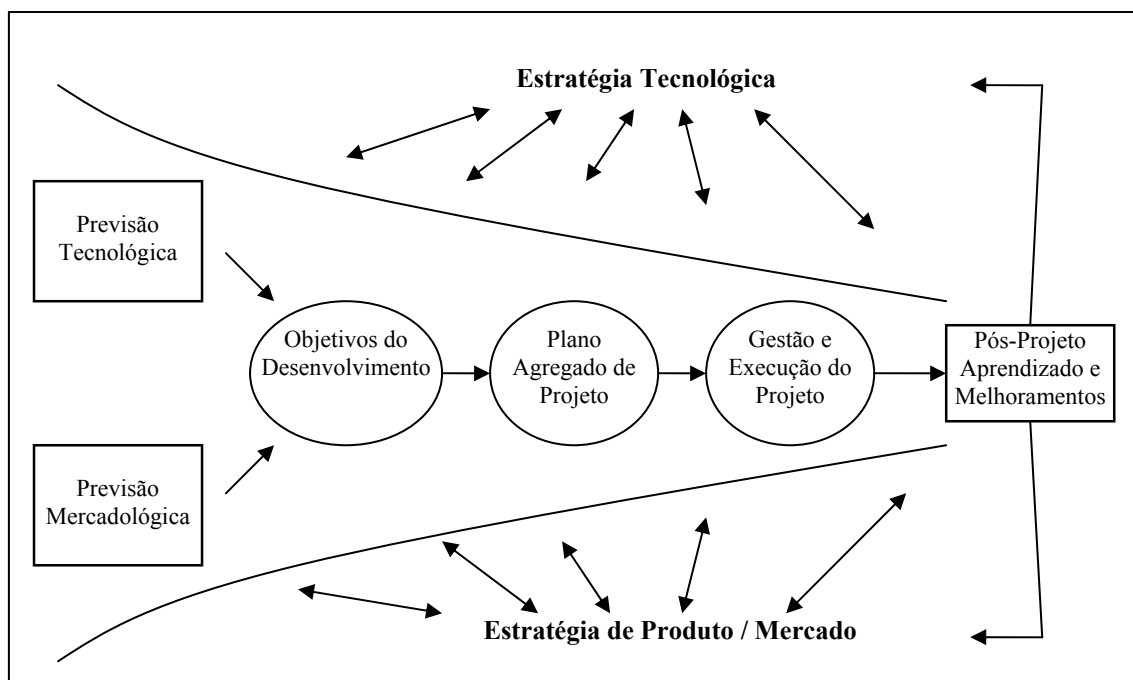


Figura 6: Modelo de Estratégia de Desenvolvimento  
Fonte: Wheelwright e Clark, 1992 p.35

Outros autores também defendem que o desenvolvimento de produtos esteja ligado e seja reflexo do mercado. Clark e Fujimoto (1991) defendem que a eficiência e o sucesso do desenvolvimento de produtos está diretamente associada à capacidade

do *design*<sup>20</sup> do produto criar uma experiência positiva no cliente. Este aspecto envolveria uma tradução complexa da informação do produto do cliente para dentro da organização. O modelo que surge desses mesmos autores é o desenvolvimento de produto como uma simulação da experiência de consumo do cliente, que fica melhor compreendido na figura 7.

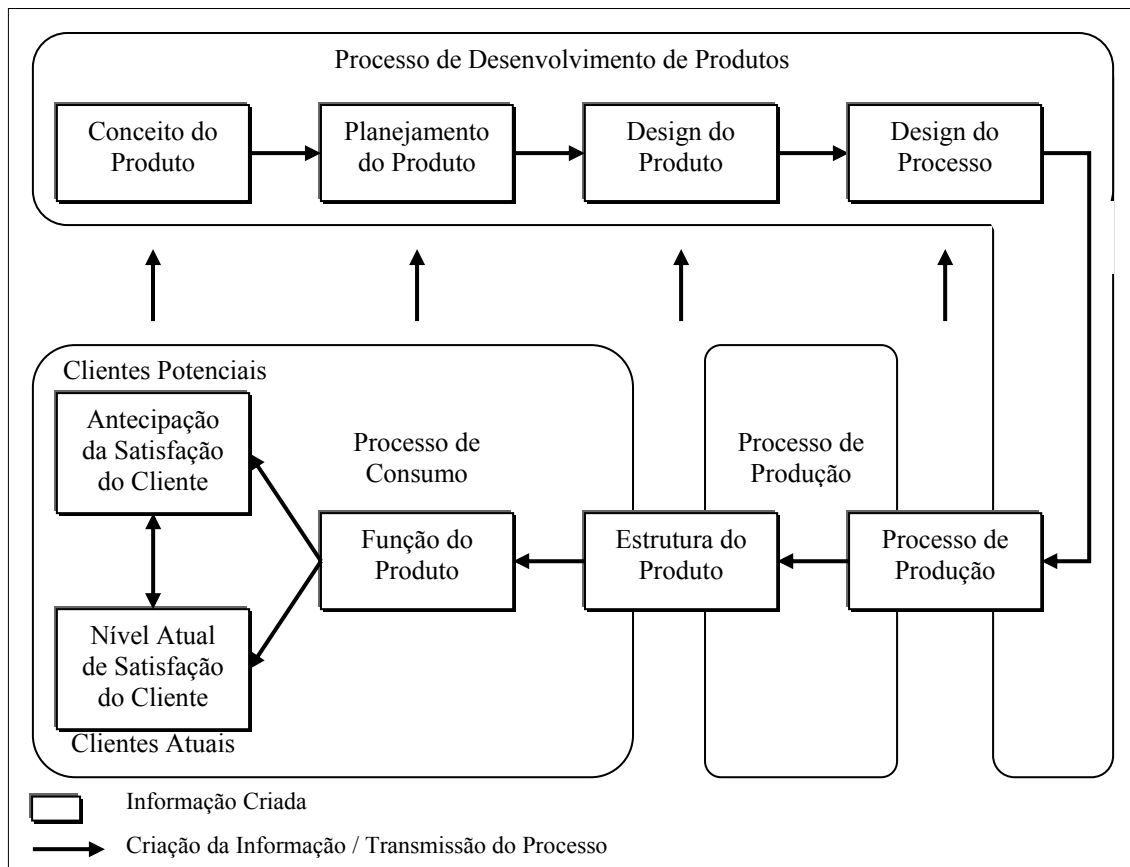


Figura 7: Desenvolvimento de Produto Como uma Simulação da Experiência de Consumo.  
Fonte: Clark e Fujimoto, 1991 p.23

Nesse modelo, apresentado na figura 7, o processo de desenvolvimento de produto consiste em um fluxo de tarefas que, juntas, são capazes de transformar uma idéia em um produto final. O processo começa com a criação do conceito do produto, ou seja, a idéia inicial do que se quer produzir, que antecipa a satisfação futura do cliente depois tem-se o planejamento do produto, que identifica todas as funções e pré-requisitos que o produto a ser produzido deve apresentar. O design do produto, que vem logo em seguida, é o esboço do produto para o início do processo de produção, que na seqüência tem o design do processo como atividade necessária e

<sup>20</sup> Optou-se por não traduzir a palavra design para não perder a amplitude de seu significado.

anterior ao processo de produção. Após essas fases vêm o processo de produção em si e, por fim, a função do produto, que é adquirido, percebido e utilizado pelos consumidores atuais e potenciais.

Raymond Vernon (1966), na sua teoria do ciclo de vida de produto, enumera três fases como sendo os estágios do ciclo de vida de um produto: inovação, crescimento e maturidade. No primeiro estágio, o projeto do produto é freqüentemente alterado, a tecnologia não é estável e o produto é considerado uma novidade para o mercado. Nessa fase, o papel da pesquisa e desenvolvimento é importante para critérios de competição nas empresas. Durante o estágio de crescimento, considerando que a aceitação do produto pelo mercado já esta consolidada, a produção e distribuição em larga escala pode ser estabelecida e a competição e concorrência tornam-se acirradas, nessa fase, são realizados ainda alguns incrementos (melhorias incrementais ou pequenas alterações) no produto. No ultimo estágio do ciclo de vida, o produto já possui características e tecnologia padronizadas, e, com relação aos requisitos de competitividade, os custos de produção tornam-se mais importantes do que a inovação *per si*.

Dessa maneira, o ciclo pelo qual passa um produto, incluindo as atividades que vão desde a concepção do projeto ate a demanda do produto no mercado e eventualmente o seu desaparecimento, é referenciado como ciclo de vida do produto.

Pisano (1996), pesquisando vinte e três projetos de desenvolvimento de produtos farmacêuticos realizados no período de 1980 a 1993, apresenta alguns comentários sobre o ciclo de vida de produtos:

- I. É possível coexistir a capacitação em desenvolvimento de produto e processo numa empresa, de forma simultânea e complementar;
- II. O modelo de ciclo de vida assume que não é necessária a inovação especializada em processo para haver a inovação do produto. Na verdade, quando se investe em tecnologia especializada de processo, no caso de algumas empresas farmacêuticas, está se preparando para o desenvolvimento de novos

produtos.

Ao invés do ciclo de vida, Pisano (1996) propõe um mapeamento do contexto em que se dá o desenvolvimento, considerando diversos setores industriais. A figura 8 apresenta este mapeamento na forma de uma matriz.

<b>Taxa de Inovação em Processo</b>	<b>ALTO</b>	<p style="text-align: center;"><b>Orientado por Processo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Química (commodity)</li> <li>• Aço</li> <li>• Papel</li> </ul> <p>Desenvolvimento de Processo com foco em redução de custo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Capacitado por Processo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmacêutico/biotecnologia</li> <li>• Especialidades Químicas</li> <li>• Semicondutores</li> <li>• Materiais Avançados</li> <li>• Alta-precisão, miniaturização</li> </ul> <p>Desenvolvimento de Processo com foco na solução de problemas técnicos complexos, rápido <i>time-to-market</i>, rápido aumento da produção em pouco tempo.</p>	
	<b>BAIXO</b>	<p style="text-align: center;"><b>Maduro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestuário</li> <li>• Alimentos Processados</li> <li>• Construção Naval</li> </ul> <p>Desenvolvimento de Processo com foco em redução de custo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Orientado por Produto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software</li> <li>• Entretenimento</li> <li>• Computadores</li> <li>• Produtos Montados</li> </ul> <p>Pouco desenvolvimento de processo ou foco no projeto para manufatura.</p>	
		<b>BAIXO</b>	<b>Taxa de Inovação em Produto</b>	<b>ALTO</b>

Figura 8: Relação Entre as Inovações de Produto e Processo  
Fonte: Pisano, 1996 p.10

Essa matriz apresentada por Pisano (1996), também considera os diferentes papéis do processo de desenvolvimento de produtos em diferentes indústrias, conforme segue:

No quadrante superior esquerdo (“Orientado por Processo”) e no quadrante inferior esquerdo (“Maduro”), as indústrias já são maduras e as inovações em produto são pequenas enquanto as inovações em processo são intensas com foco na redução de custo. No quadrante inferior direito (“Orientado por Produto”) as indústrias promovem inovações em produtos de forma quase que desenfreada, enquanto as tecnologias de processo são estáveis. O desafio para Operações nesse quadrante é assegurar que o novo produto seja compatível com as capacidades tecnológicas de processo existentes. Tanto os quadrantes “orientado por processo”, quanto



“orientado por produto”, apresentados na figura 8, representam também a perspectiva do ciclo de vida de produto com orientação para produto nas fases iniciais ou fluida e com orientação para processo na fase de projeto dominante ou fase específica (essas fases: fluida e específica, referem-se à figura 1 do modelo de Abernathy e Utterback , 1978).

No quadrante superior direito (“Capacitado por Processo”) tanto produtos quanto processos evoluem rapidamente, como também precisam estar bem sincronizados. Segundo o mesmo autor é nesse quadrante que as capacidades de operações relativas à qualidade, tempo e flexibilidade são mais evidentes e têm impacto direto nos sucessos dos novos produtos.

Uma vez apresentados alguns dos principais modelos de DNP na literatura, faz-se necessário abordá-los em termos de processos.

### **5.1.2 Processos Organizacionais e o Processo de DNP**

Entre as definições de processos organizacionais, destaca-se a de Davenport (1994, p. 6), segundo a qual um processo “*é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado, para um determinado cliente ou mercado*”. É interessante notar que a definição de Davenport adota o ponto de vista do cliente, pois segundo o autor (DAVENPORT, 1994, p.8) “*os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes*”.

Outras duas abordagens são particularmente úteis, por tratarem do mapeamento (ou seja, a identificação dos elementos constituintes) do processo (GALLOWAY, 1994). Galloway (1994, p.15-17) identifica os seguintes elementos constituintes de um processo: “*output; customer(s); requirements; process participants; process owner; stakeholders; process boundaries; inputs and their suppliers*”.

Nesse sentido, o *process owner* é considerado como parte integrante do processo, sendo que outros autores (LONDON e SMITHER, 2002; MACCORMACK *et al*, 2001;

SAATY, 1994) incluem também o *feedback*, que é essencial em qualquer processo administrativo. Esta última noção de processo está mais adequada à proposta dessa pesquisa.

A partir deste ponto do texto, se deixará de lado a análise do processo genérico para entrar no contexto do processo de desenvolvimento de novos produtos.

As fases típicas do desenvolvimento de um produto são (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992):

- Fase 1: Concepção do Produto (ou Desenvolvimento do Conceito) – informações sobre oportunidades de mercado; definição do mercado alvo; arquitetura do produto; projeto conceitual;
- Fase 2: Planejamento do Produto – Construção do modelo; requisitos para investimentos; impactos financeiros;
- Fase 3: Engenharia (Detalhamento) de Produto e de Processo - projeto detalhado do produto; desenvolvimento de ferramentas ou equipamentos para a produção criação e teste de protótipos (virtuais ou reais);
- Fase 4: Produção Piloto / Lançamento (ou Aumento da Produção) - início da fabricação em volume reduzido (piloto); fabricação passa para escala comercial.

Nas primeiras duas fases – concepção e planejamento do produto - combinam-se informações sobre oportunidades de mercado, movimentos competitivos possibilidades técnicas e requisitos de produção para definir a arquitetura do novo produto. Isso inclui seu projeto conceitual, os mercados-alvo a serem visados, nível desejado de desempenho, necessidades de investimento e impactos financeiros sempre que possível quantificado. Algumas empresas podem testar o conceito proposto em escala pequena e eventualmente re-alimentar o processo com informações dos testes. Uma vez aprovado o projeto do novo produto, passa-se à etapa seguinte para que o processo de desenvolvimento seja continuado, com o

detalhamento da engenharia do produto e do processo. A conclusão dessa fase é marcada pela liberação do “produto final”, o que significa que os projetos atendem aos requisitos selecionados nas duas primeiras fases. Com a versão final do produto, na última fase, é possível iniciar a produção piloto (em baixa escala) e, finalmente, a introdução no mercado (com o aumento da produção). Muitas vezes, essas fases acontecem simultaneamente conforme mostrado na figura 9.

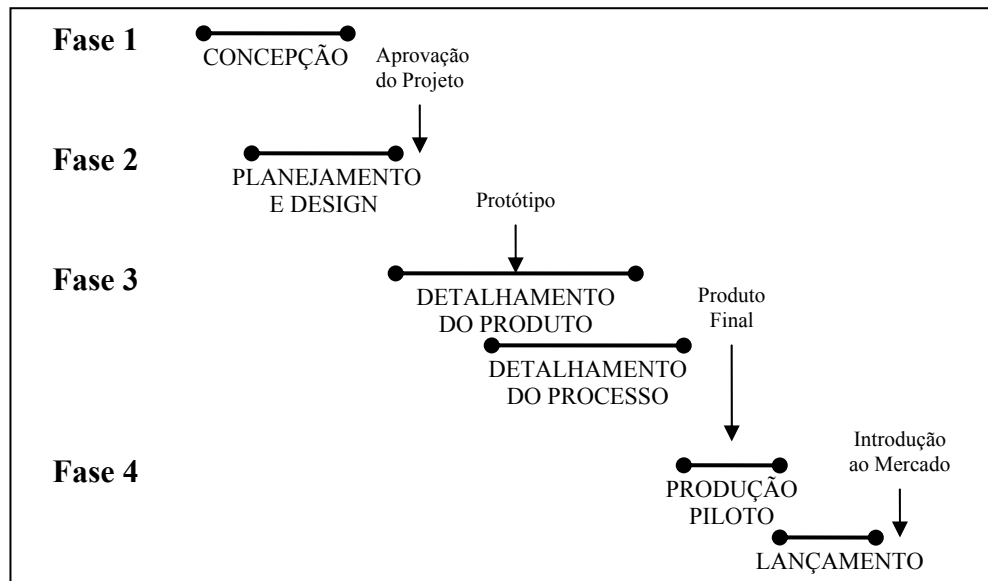


Figura 9: Fases Típicas do Desenvolvimento de Produto  
Fonte: Adaptado de Wheelwright e Clark, 1992 p.7

Diversos modelos semelhantes para o Desenvolvimento de Produtos (DP) existem na literatura e alguns são considerados referências para muitos trabalhos científicos, abrangendo uma diversidade de indústrias e empresas. Entre eles, além das abordagens de Wheelwright e Clark (1992), estão as pesquisas de Clark e Fujimoto (1991), desenvolvidas principalmente com casos da indústria automotiva e o trabalho de Gary Pisano (1996) com estudos da indústria farmacêutica.

Observa-se que algumas das etapas dos diversos modelos de desenvolvimento de produtos podem ser diferenciadas de empresa para empresa, de setor para setor ou de um segmento tecnológico para outro (GALINA, 2003). Essas diferenças ocorrem por influência de diversos fatores, como o tamanho das organizações, a complexidade do produto e do processo para a sua fabricação e a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Fatores menos evidentes e de

detecção não tão objetivas, como a motivação das pessoas e o envolvimento da gerência, também podem gerar as diferenças que ocorrem no processo de desenvolvimento de produtos nas empresas.

Além das divisões de fases da figura 9, vale destacar que outros três estudos de autores diferentes apresentam suas próprias divisões em fases do DNP. Conforme ilustrado na tabela 2, não existe diferença significativa entre às suas fases e às fases destes três estudos, seguindo praticamente o conteúdo das fases de Wheelwright e Clark (1992) – este último já apresentado na figura 9.

Tabela 2: Comparação das Fases Típicas do Desenvolvimento de Produto de Quatro Estudos

Wheelwright e Clark (1992)	Clark e Fujimoto (1991)	Cooper (1990)	McGrath e Romeri.(1994)
1. Desenvolvimento do conceito	1. Geração do conceito	1. Avaliação Preliminar	1. Avaliação do conceito
2. Planejamento do Produto	2. Planejamento do Produto	2. Detalhamento da idéia	2. Planejamento e especificação
3. Engenharia do Produto / Processo	3. Engenharia do Produto	3. Desenvolvimento	3. Desenvolvimento
4. Produção Piloto / Aumento da Produção	4. Engenharia do Processo	4. Validação e testes	4. Testes
		5. Lançamento no mercado	5. Homologação do produto

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro autor que também propõem a divisão em fases pra o DNP é Griffin (1997). Considera-se que as etapas utilizadas por Griffin (1997) são bastante abrangentes e gerais, pois procuram permitir analogias com as etapas realizadas em vários tipos de processo. O autor propõe um modelo dividido em nove fases. As nove fases são detalhadas a seguir:

1. Planejamento da Linha de Produtos - análise do portfólio atual de produtos em relação ao ambiente competitivo;
2. Desenvolvimento da Estratégia de Projeto – definição do mercado alvo e determinação das necessidades do mercado;
3. Geração da Idéia/Conceito – identificação das oportunidades e inicio da geração de possíveis soluções;

4. Avaliação das Idéias – avaliação e priorização das soluções e eliminação das opções não interessantes;
5. Análise do Negócio – avaliação financeira do conceito;
6. Desenvolvimento – conversão do conceito em um produto funcional;
7. Teste e Validação – utilização do produto e realização de testes de campo, de mercado e de conformidade com as normas;
8. Desenvolvimento da Manufatura - desenvolvimento dos processos de manufatura e realização de testes piloto;
9. Comercialização - lançamento do novo produto em escala de produção e vendas.

As empresas pesquisadas no estudo de Griffin (1997) foram classificadas como: empresas de alto desempenho e empresas de baixo desempenho no desenvolvimento de produtos. O autor verificou que as empresas cujo desempenho é alto (desenvolvimento de produtos com alto grau de inovação) realizam na média 6,2 das 9 etapas, enquanto as empresas de baixo desempenho realizam 4,7 das 9 etapas. Isso sugere que processos de desenvolvimento de produtos mais bem estruturados e completos são um dos fatores do melhor desempenho de algumas empresas (GRIFFIN, 1997).

É importante observar que em todos os modelos de processo de DNP, as etapas/fases são dependentes das estratégias de negócios das áreas de Marketing, Engenharia e Manufatura (Operações), e do envolvimento eficaz entre elas. Pode ainda, haver a interpretação simplista de que as etapas perfazem um processo serial puro.

Esta abordagem serial para projeto, desenvolvimento, manufatura e marketing de produtos tem várias desvantagens (ZIEMKE e SPANN, 1991). Um problema é a duração do ciclo de desenvolvimento de produto, que costuma ser longo e demorado. Um outro é o fato de que mais de 90% dos custos de manufatura podem estar comprometidos antes que os engenheiros de manufatura definam o projeto do

produto. Uma terceira desvantagem refere-se à possibilidade do produto não ser ótimo para atender as expectativas do mercado.

Uma solução atualmente encontrada para superar problemas dessa natureza é a utilização de técnicas como a Engenharia Simultânea, que proporciona a realização simultânea das atividades relacionadas com o desenvolvimento de produtos, tornando o processo mais dinâmico e integrado que o desenvolvimento seqüencial de produtos, além de proporcionar uma compressão no tempo total.

A implantação da Engenharia Simultânea é também uma maneira de facilitar a globalização do desenvolvimento de produtos (GALINA, 2003), uma vez que permite, através da existência de várias técnicas específicas para aplicá-la e do desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação o trabalho cooperativo de equipes distribuídas mundialmente. No entanto, o estudo desta área foge do escopo desta pesquisa de mestrado, portanto não será abordado aqui.

### **5.1.3 Sucesso e Fracasso do DNP**

Quando se analisa com profundidade o Desenvolvimento de Novos Produtos, verifica-se sua complexidade e os riscos potenciais que apresentam para uma empresa.

Drucker (2000, p.74) aponta três armadilhas atreladas à inovação e DNP, que são:

- Oportunidade de inovação que não está sintonizada com as realidades estratégicas da empresa: que pode consumir quantidades extraordinariamente dispendiosas de esforço, dinheiro e tempo.
- Confundir novidade com inovação: a inovação cria valor e responde às perguntas “É o que os clientes querem? Eles pagarão por essa inovação?”
- Confundir movimento com ação: diz respeito às reorganizações internas à empresa quando um produto, serviço ou processo não mais produz os resultados

esperados. Essa reorganização pode acontecer desde que ocorra após o problema atrelado ao produto, serviço ou processo ter sido identificado e solucionado.

O Mesmo Drucker (2000) complementa a idéia das armadilhas, enfatizando que nem estudos, nem pesquisas de mercado ou modelos de computador substituem o “teste da realidade” de um produto, serviço ou processo. Esse teste da realidade nada mais é do que um teste piloto (em pequena escala) do que foi melhorado ou criado. Isso porque, na visão do autor, pesquisas de mercado e de clientes para limitar ou eliminar os riscos atrelados à inovação e DNP *“não são eficazes para se pesquisar no mercado aquilo que é realmente novo”* (DRUCKER, 2000, p.75)

Há ainda muitos outros fatores de fracasso, os quais são inerentes a cada organização específica e a cada mercado.

A velocidade no desenvolvimento de um novo produto, segundo Hamel e Prahalad (1994), é um componente muito importante da capacidade de passar à frente da concorrência. Para os autores, o maior inimigo das organizações é a inércia, a complacência e a miopia; e ainda afirmam que o verdadeiro problema da competitividade é que muitas empresas não conseguem prever, nem tampouco inventar as novas regras da competição em seu setor.

A coordenação de um projeto de DNP já havia sido apontada por Clark e Fujimoto (1991) como fator-chave de sucesso para um bom desenvolvimento de produto. Mais recentemente, Gerwin e Barrowman (2002) também enfatizam a importância da coordenação, especialmente quando o desenvolvimento de um novo produto é feito com a participação de diversas áreas de uma mesma empresa ou entre empresas.

No quesito conhecimento, Brockman e Morgan (2003) apontam que a capacidade de uma empresa de captar informações novas (ou inovadoras) durante o DNP, está diretamente relacionada com o potencial de inovação de um novo produto. Quanto mais informações novas a empresa tiver capacidade de gerir, melhores serão os resultados com DNP em termos de grau de inovação (ou novidade).

Como apresentado ao longo desse capítulo nos itens anteriores, o desenvolvimento do conceito do produto em um DNP é uma das primeiras fases, se não a primeira, desse processo. Entretanto, conforme apontado por Burchill e Fine (1997) e anteriormente também observado por Cooper e Kleinschmidt (1986) essa fase é negligenciada ou pouco compreendida pela organização gerando atrasos ou insucessos no DNP. Para contornar essa situação Burchill e Fine (1997) propõe o emprego de um *framework* de cinco passos anteriores à definição do conceito: 1) compreensão do ambiente em que o cliente está imerso; 2) conversão desse entendimento em requerimentos para a empresa; 3) avaliação do que foi aprendido nas duas etapas anteriores; 4) geração de conceitos; 5) seleção do conceito. Assim, a atenção despendida na definição do conceito do produto no DNP pode elevar as chances de sucesso do mesmo.

Todavia, as chances de um DNP incorrer em insucesso existem sendo tema da pesquisa de Cooper (1990). Este autor apontou em seu estudo, que a taxa de fracasso relacionada ao DNP é da ordem de 30% do total de desenvolvimentos. Segundo dados atualizados por Koufteros *et al* (2005), essa taxa é da ordem de 60%, o que demonstra a necessidade de uma definição clara de processos e ações atrelados ao DNP.

#### **5.1.4 Indicadores para o DNP**

Diversos autores pesquisaram os indicadores de sucesso e falha ou performance em desenvolvimento de produtos (HENARD E SZYMANSKI, 2001; DRIVA *et al*, 2000; GRIFFIN e PAGE, 1993; BROW e EISENHARDT, 1995; GRIFFIN, 1993; HULTINK e ROBBEN, 1995; MCGRATH e ROMERI, 1994; MONTOYA-WEISS e CALANTONE, 1994) buscando medidas que pudessem ser utilizadas para avaliação do DNP.

Uma proposta de medição de desempenho no Processo de Desenvolvimento de Produtos é apresentada por Driva *et al* (2000), como resultado de uma pesquisa que abordou duas dimensões: medidas recomendadas pelos acadêmicos e as medidas mais utilizadas pelas empresas. A tabela 3 apresenta as medidas de desempenho de



DNP mais utilizadas pelas empresas.

Tabela 3: Medidas de Desempenho de DNP Mais Utilizadas nas Empresas.

<i>Medidas</i>	<i>% de uso</i>
Custo total do projeto	71
Desenvolvimento no tempo planejado	61
Custo real X custo orçado	60
Tempo real x planejado	58
Tempo de lançamento ao mercado	57
Teste de campo visando a produção	54
Análise da lucratividade projetada	51
Tempo de desenvolvimento do fornecedor	49
Razões para falhas no mercado	46
Aprovação do protótipo nos testes de segurança	45
Orçamento de P&D como % de vendas	43
Tempo gasto em cada fase do desenvolvimento	42
Metas de qualidade do produto atingidas	39
Lucro real X previsto nos produtos	35

Fonte: Adaptado de DRIVA *et al*, 2000, p.155.

Griffin e Page (1993) enumeram em seu estudo, as principais medidas que podem indicar sucesso relacionado ao DNP, conforme tabela 4.

Tabela 4: Principais Indicadores de Sucesso em DNP

<b>Principais medidas de sucesso em DP</b>
<i>Aceitação do consumidor</i>
• Aceitação do consumidor
• Satisfação do consumidor
• Metas de vendas
• Crescimento de vendas
• Metas de participação de mercado
• Metas de unidades de venda
<i>Desempenho financeiro</i>
• Tempo de retorno de investimento
• Metas de margem
• Metas de lucratividades
• TIR / ROI
<i>Produto</i>
• Custo de desenvolvimento
• Lançamento no tempo planejado
• Nível de desempenho do produto
• Diretrizes de qualidade atingidas
• Velocidade de lançamento do produto
<i>Empresa</i>
• % de vendas dos novos produtos

Fonte: Adaptado de Griffin e Page, 1993, p.303.

Em complemento a esse dois estudos anteriormente apresentados, a literatura de

DNP provê alguns fatores diretamente relacionados ao sucesso ou insucesso do DNP (HENARD E SZYMANSKI, 2001; BROW e EISENHARDT, 1995; MONTOYA-WEISS e CALANTONE, 1994). Esses fatores estão ilustrados na tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Fatores Críticos Relacionados ao DNP

Fatores	Definições
Estratégicos:	
• Vantagem do Produto	Refere-se à percepção do cliente em relação à superioridade do produto, relativo à qualidade, relação custo-benefício, função (comparado aos competidores), grau de inovação ou sofisticação tecnológica.
• Sinergia em Marketing	Alinhamento das necessidades do projeto de DNP com recursos e competências disponíveis na empresa, relativo à força de venda, distribuição, propaganda, promoção, pesquisa de mercado e serviço de atendimento ao cliente.
• Sinergia Tecnológica	Alinhamento das necessidades tecnológicas do projeto de DNP com recursos e competências tecnológicas disponíveis na empresa, em termos de P&D ou desenvolvimento de produto e operações.
• Estratégia	Refere-se ao posicionamento estratégico, que pode ser: defensivo, reativo, pró-ativo ou imitativo.
• Recursos da Empresa	Relativo ao alinhamento dos recursos da empresa com os requisitos de projeto de DNP. Envolve questões de capital, infra-estrutura e força de trabalho.
Ambiente de Mercado:	
• Potencial de Mercado	Medida do tamanho do mercado e comportamento de crescimento, bem como a medida da necessidade do consumidor frente a um tipo de produto.
• Competição no Mercado	Reflete a intensidade de competição no mercado, referente à qualidade, serviço, distribuição ou força de vendas.
• Ambiente	Refere-se à operação enfrentada pela empresa, incluindo riscos ou incertezas além de efeitos/agentes regulatórios do mercado.
Desenvolvimento de Processos:	
• Protocolo	Conhecimento e entendimento de especificidades técnicas e de mercado relativos ao DNP.
• Pré-desenvolvimento	Habilidade de promover uma varredura inicial do mercado, bem como avaliação tecnológica e mercadológica com análise preliminar do negócio e financeira para o DNP.
• Mercado	Habilidade de executar pesquisas de marketing, testes-piloto ou amostras, treinamento da força de vendas, propaganda distribuição e lançamento.
• Tecnologia	Capacidade de promover testes internos do novo produto ou protótipo, produção piloto e posterior aumento da produção.
• Apoio da Alta Gerência	Refere-se ao compromisso da alta gestão com o projeto de DNP, assim com seu envolvimento diário, orientação e controle.
• <i>Speed-to-market</i>	Relativo a velocidade lançamento de um produto ou desenvolvimento, incluindo indicadores como ciclo de vida de desenvolvimento, tempo de desenvolvimento e ser o primeiro ou o segundo no mercado.
• Custos	Reflete o custo do DNP, incluindo custos relativos à produção, P&D ou marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de HENARD E SZYMANSKI, 2001; BROW e EISENHARDT, 1995; MONTOYA-WEISS e CALANTONE, 1994.

A partir da discussão de fatores críticos relacionados aos projetos de DNP, emerge o tema da estrutura necessária para alicerçar este desenvolvimento. Cada projeto de DNP (ou de inovação) precisa de uma estrutura administrativa e processos apropriados para suportar seu desenvolvimento em fases, além de processos de

decisão ao longo da organização (DOUGHERTY e HARDY, 1996). Segundo os mesmos autores, a organização precisa ter estruturas e processos desenhados para permitir que as decisões sejam tomadas continuamente, para perseguir e solucionar problemas e trazer novas questões para projetos correntes de DNP. Neste sentido, equipes multifuncionais poderiam se dedicar a cada uma das inovações e se articular numa força tarefa para atender aos projetos de DNP de uma empresa. (VAN DE VEN, 1986; WHEELWRIGHT e CLARK, 1992).

Droge *et al* (2000) encontraram em sua pesquisa sobre DNP na indústria automotiva que a “integração sinérgica<sup>21</sup>, que é um constructo que abrange equipes multifuncionais focadas na inovação, tende a reduzir o tempo do DNP e aumentar a performance do desenvolvimento como um todo.

Conforme apresentado, diversas são as variáveis que impactam na performance de um DNP. Desta maneira riscos estão associado a este processo. Além disso, como qualquer atividade dentro de uma organização, também existem custos associados a ela. Estes dois últimos tópicos serão tratados a seguir.

### **5.1.5 Riscos e Custos do DNP**

As atividades de DNP não estão isentas de risco. Pelo contrário, no cenário atual, fortemente marcado pela conectividade, informação e tecnologia que se fazem presentes<sup>22</sup>, os riscos associados ao DNP assumem outras dimensões. Sheremata (2004) propõe que o tipo de inovação de produto (radical ou incremental) e sua atribuição de compatibilidade com outros produtos (compatível ou não) aliados aos altos investimentos no processo de DNP e P&D precisam ser compreendidos pelas organizações.

Alguns pesquisadores se dedicaram exclusivamente ao estudo dos impactos relativos aos testes (teste-piloto) com novos produtos. Thomke e Bell (2001) apontam que as fases de teste e ajustes finais no produto podem chegar a consumir

---

<sup>21</sup> Do original: *synergistic integration* (DROGE *et al*,2000).

<sup>22</sup> Maiores detalhes sobre o cenário atual estão no item 3.5 desse capítulo.

metade de todo o esforço empregado no DNP. O grande ofensor, em termos de custo, tempo e retrabalhos é justamente a fase de teste-piloto ou teste de protótipo. Todo o preparo e execução dessa fase podem envolver altos custos que são aumentados se o teste precisar ser repetido (seja em condições semelhantes ou diversas), e, tanto maior poderá ser seu impacto em termos recursos, quanto mais ao final do ciclo de DNP os testes forem feitos, pois somente tardiamente os *feedbacks* retornarão ao processo de desenvolvimento. De outro modo, os mesmos autores afirmam que, quanto antes e mais vezes, o processo de DNP receber *feedbacks* (informações) para ajustar o desenvolvimento, haverá economia dos mesmos fatores.

Desta maneira, o equilíbrio entre os custos de repetidos testes e os benefícios da informação mais cedo no processo de DNP é um aspecto que merece atenção.

Em se tratando da questão da informação e mais especificamente do papel da comunicação no processo de DNP diversos autores trataram deste tópico, tanto em produtos físicos (CLARK e FUJIMOTO, 1991; MOENAERT e SOUDER, 1996), como em serviços (DE BRENTANI, 1989) ou ainda em serviços financeiros de um modo geral (EASINGWOOD e STOREY, 1993; DE BRENTANI e COOPER, 1992; LIEVENS e MOENART, 2000). Ambos apontaram uma relação direta entre um bom desempenho de um novo produto (ou serviço) e o processo de comunicação durante o processo de DNP. Conseqüentemente a comunicação também desempenha um papel importante na minimização de riscos se bem empregada durante o DNP.

Todavia, até o momento esta dissertação tratou somente do DNP com base na literatura internacional. Faz-se necessário um apanhado acerca do tema na literatura nacional, uma vez que este estudo analisa um segmento de negócios brasileiro.

#### **5.1.6 DNP em Empresas Brasileiras**

Alguns estudos recentes já apontam para uma exploração da realidade brasileira de desenvolvimento de produtos. Entre esses estudos pode-se destacar o trabalho de Simone Galina (2003) que analisa questões relativas ao desenvolvimento global de

produtos, especificamente à participação de equipes brasileiras nas empresas transnacionais estrangeiras fabricantes de equipamentos de telecomunicações. A autora ainda propõe um modelo para tal envolvimento, a fim de que fosse possível traçar tendências e discutir mecanismos para potencializar essa participação e, conseqüentemente, o desenvolvimento local.

Outro trabalho também interessante é o de Nascimento (2002), que relata três estudos de caso sobre o Desenvolvimento de Produtos onde dois são de empresas nacionais: Embraer e Natura. Particularmente o modelo da Natura chama a atenção por trazer forte alinhamento com o modelo de Funil de Desenvolvimento de Wheelwright e Clark (1992 p.124). O Modelo da Natura é conhecido como Funil da Inovação, e é ilustrado na figura 10.

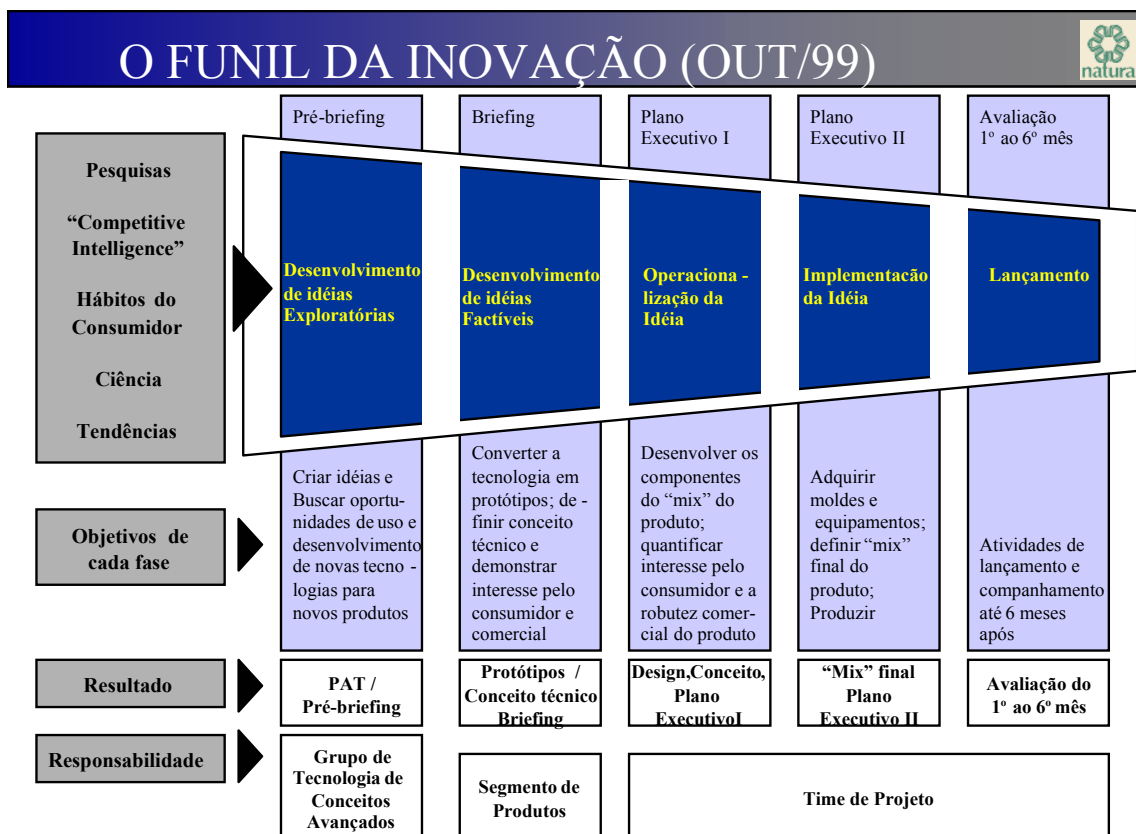


Figura 10: Funil de Inovação da Natura  
Fonte: Nascimento, 2002.

É importante destacar também os estudos do Fórum de Inovação da Fundação Getúlio Vargas, que já têm, publicados por Barbieri (2003), alguns estudos sob a égide da inovação, particularmente para esta dissertação vale citar o estudo de caso

da Brasilata. A Brasilata está na indústria metalúrgica e seu negócio é a produção de embalagens de aço. Seu foco são as latas de aço de construção mais complexa, destinadas a produtos de consumo progressivo e que necessitam ser abertas e fechadas diversas vezes. A Brasilata é reconhecida internacionalmente como inovadora em seu setor, e é detentora de dezenas de patentes no Brasil e no exterior. A empresa possui um sofisticado sistema de sugestões no estilo *kaizen-teian* denominado “Projeto Simplificação”, que permitiu que as inovações em produto se tornassem uma constante a partir do ano de 1992, tendo sido depositados 32 pedidos de patente desde então (BARBIERI, 2003)

Outro caso brasileiro interessante é o da Embraer, onde o desenvolvimento de um novo produto (um avião) é bastante complexo e bastante distinto dos outros dois casos apresentados anteriormente. A Embraer é uma empresa dedicada à fabricação de aviões, fortemente concentrada no mercado de aviação regional, do qual participa com o jato EMB-145, de 50 lugares. Esse avião foi um enorme sucesso internacional, já tendo mais de 1300 unidades vendidas (NASCIMENTO, 2002). Tendo em vista a necessidade de enfrentar um mercado altamente competitivo, o lançamento de novos produtos se fez necessário. O exemplo de DNP apresentado por Nascimento (2002) é do avião ERJ-170 com 70 lugares. Esse desenvolvimento foi proposto em 5 fases: 1) estudos preliminares com avaliação detalhada das tecnologias e projetos mais recentes com foco no cliente, além de uma análise estratégica bem fundamentada de todo o cenário; 2) definição conjunta do desenho do produto com os 12 parceiros de desenvolvimento, e ações de desenvolvimento integrado de produto (fazendo uso de técnicas de engenharia simultânea); 3) detalhamentos e certificação; 4) produção em série do novo produto e 5) planejamento de *phase-out* e obsolescência do produto para o futuro.

Como contraponto a estes exemplos anteriores de organizações manufatureiras, destaca-se um estudo na Serasa. O trabalho de pesquisa na Serasa foi conduzido por Marques e Csillag (2002) sob a égide da inovação, entretanto o processo de DNP na empresa também foi abordado. O processo de inovação, bem como o DNP e sua relação com a tecnologia da informação e a cultura organizacional da empresa foram analisados e descritos, mas não exauridos, pelos autores que sugerem algumas diferenças do DNP de empresas de manufatura e de serviços.

Com base nos casos apresentados neste sub-item, tem-se a impressão de que os poucos exemplos de DNP brasileiros relacionam-se em sua maioria com empresas de bens de consumo ou manufaturas. Essa impressão não é de todo falsa, visto que a própria literatura internacional sobre DNP é pouco significativa em setores não manufatureiros, tendo também reflexo na literatura acadêmica nacional.

Isto posto, uma pergunta natural que vem a mente é: “O que a literatura acadêmica nacional e também internacional ensina sobre o DNP em bancos?” que notadamente são empresas não manufatureiras. Remetendo a pesquisa para seu último tópico referente ao Desenvolvimento de Produtos.

#### **5.1.7 DNP em Bancos**

Os principais tópicos que são abordados em pesquisas relacionadas ao setor bancário, e, que não sejam de cunho econômico, financeiro, fiscal ou avaliação de risco, são: TI (DINIZ, 2000; CORDENONSI, 2001; ALBERTIN, 1997; LEITE, 1996, são alguns exemplos) e Marketing (TOLEDO, 1978; DE BRENTANI e COOPER, 1992; EASINGWOOD e STOREY 1993; JOHNE e PAVLIDIS, 1996; CONSTANZO, 2005 são alguns exemplos). Assim sendo, quando questões relativas ao desenvolvimento de produtos em bancos são levantadas, pouco se encontra sobre o tema na literatura acadêmica, ou empresarial que não remeta a questões econômicas, financeiras ou fiscais.

Existem ainda alguns estudos que abordam a questão da comunicação (a maioria sob o contexto de marketing) e sua relação com o processo de inovação e, conseqüentemente em menor grau, com o processo de DNP de produtos financeiros (EASINGWOOD e STOREY, 1993; DE BRENTANI e COOPER, 1992; LIEVENS e MOENART, 2000). Estes estudos não se restringem apenas a bancos e seus respectivos produtos, mas a produtos financeiros de qualquer espécie e não apenas em Bancos.

Sob a égide de Operações, estudos sobre Novos Produtos em bancos são poucos. Um desses exemplos (que não se restringe apenas a bancos tampouco foca apenas no DNP) é o estudo realizado por Cooper *et al* (1994) Os autores analisaram 173 novos serviços financeiros e identificaram três dimensões relacionadas à performance: performance financeira, relacionamento e desenvolvimento de mercado. A partir daí, desenvolveram sua pesquisa e concluíram que a performance estava diretamente relacionada à orientação para o mercado pela instituição financeira, ao processo de DNP focado no cliente, à ênfase no planejamento, à atenção ao lançamento do produto e ao *design* do produto.

Outro exemplo, agora específico ao segmento bancário, é o trabalho de Reidenbach e Moak (1986) que avaliam se há correlação entre o DNP e a performance em uma amostra de bancos de varejo norte-americanos. Nessa pesquisa os autores concentram-se mais nas questões relativas à performance financeira dos bancos do que propriamente com o processo de DNP.

Em revistas especializadas de bancos, um artigo recente que vale destacar é o estudo de Saubert (2005) que defende a adoção de medidas de custo-efetivo de produto para que os bancos possam ter retornos financeiros sustentáveis. O estudo de Saubert (2005) tem dois objetivos claros: o primeiro é a performance e retorno fazendo uso do DNP como coadjuvante nesse processo; o segundo é uma proposta de *frame-work* (sem um enfoque empírico ou conceitual) de competências que as diferentes áreas/departamentos do banco deveriam ter relacionadas ao grau de inovação (novidade) do produto. Tanto um quanto o outro objetivo não tem o foco exclusivo no DNP. E é com o foco nesta oportunidade de pesquisa que esta dissertação se insere.

A seguir serão detalhadas as características do ambiente atual em que os bancos se vêem envolvidos, sem avaliar em que medida, mas enfatizando o apelo desse cenário.



## 6 Ambientes de Informação Intensiva

Sabe-se que o cenário atual é fortemente marcado pela informação intensiva e pelo efeito de rede, além de evolução acelerada da tecnologia e globalização. Visto que este cenário afeta as empresas como um todo, e inclusive os bancos, faz-se necessário uma breve conceituação destes tópicos.

Nas últimas décadas, tem-se observado uma enorme evolução tecnológica com reflexos em todo o mundo e no Brasil. Conforme apontado por Albertin (1997), as organizações brasileiras têm utilizado amplamente as tecnologias de informação e comunicação para interligar suas várias áreas, fornecedores e clientes, processar um número muito grande de transações e atender a uma quantidade de clientes de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada.

Um outro aspecto dessa grande evolução tecnológica é a crescente interligação dos computadores e equipamentos em rede. Conforme foi proposto por Bob MetCalf (*In PENNO, 2002*), fundador da 3COM, cada nó (recurso) adicionado a uma rede aumenta seu valor e potencial de uso não linearmente, mas exponencialmente. O exemplo mais claro é a própria Internet, que em menos de uma década deixou de ser uma mera ferramenta de comunicação acadêmica para desempenhar um papel crucial na economia mundial.

A literatura se divide nas nomenclaturas dessa realidade atual, com termos como: 'nova economia' (FARREL, 2003; WALTERS e BUCHANAN, 2001; WALTERS, *et al*, 2002; SAHLMAN, 1999; TEECE, 1998; HITT, 1997); 'economia de rede' ou 'ambientes de rede' (VARGO e LUSCH, 2004; MCGEE e BONNICI, 2002; CASTELLS, 2000; PALMER e RICHARDS, 1999; ACHROL e KOTLER, 1999; SHAPIRO e VARIAN, 1999); 'economia do conhecimento' ou 'era do conhecimento' (SHEREMATA, 2004; LIYANAGE e POON, 2003; KIM e MAUBORGNE, 2003, 1999; FJELDSTAD e HAANAES, 2001);, 'economia da informação' ou 'era da informação' (GRIMES, 2003; CARTWRIGHT, 2002; TEECE, 1998; MAKIHARA, 1998; EVANS e WURSTER, 1997);, 'economia digital' ou 'era digital' (HOULDSWORTH e ALEXANDER, 2005; CARLSSON, 2004; BRYNJOLFSSON *et al*, 2003; PILAT, 2003;

PALACIOS, 2003). Entretanto todos eles concordam que a tecnologia, as redes de computadores e sistemas e a nova maneira de lidar com informação/conhecimento tem transformado a realidade dos negócios, dessa maneira esta dissertação se utilizará do termo ambientes de informação intensiva para se referir à realidade atual.

Barnes *et al* (2004) colocam em cheque questões levantadas acerca dessa nova economia baseada em informação e tecnologia com presença global. Os autores defendem que as organizações da chamada “velha economia” tem no *e-commerce* (característica eminentemente da nova economia) um potencial altíssimo de geração de valor, tanto interna quanto externamente à empresa. Porter (2001) e Porter e Millar (1985) também chamam a atenção para a criação de valor por meio da Internet e da informação respectivamente.

Outra característica marcante desse ambiente tecnológico interligado (ou ambiente de rede) é relativa as externalidades positivas<sup>23</sup>. Muitos autores (SRINIVASAN *et al*, 2004; GOWRISANKARAN e STAVINS, 2004; SHY e THISSE,1999) apontam que esse cenário globalizado, intensivo em informação e TI é fortemente marcado por externalidades que afetam o comportamento do consumidor.

Shapiro e Varian (1999), referindo-se às externalidades positivas advindas de uma rede propuseram a seguinte frase: “*Success beget more success*” (SHAPIRO e VARIAN, 1999, p.174).

Segundo os mesmos autores, as redes podem ser reais ou virtuais, e lembram que redes reais possuem ligações físicas entre seus nós. Shapiro e Varian (1999) complementam seu raciocínio afirmando que mesmo sendo virtual ou real, as redes possuem uma característica econômica fundamental: o valor de pertencer à rede depende do número de elementos (por exemplo clientes) conectados à mesma rede.

O conceito de organização em rede, ou organização virtual, não constitui exatamente uma novidade na literatura de organizações. Conforme já previu

---

<sup>23</sup> Externalidades positivas em redes existem quando um bem tem seu valor (ou benefício) aumentado à medida que mais consumidores adquirem o bem (ou bens) que sejam compatíveis entre si (SRINIVASAN *et al*, 2004; GOWRISANKARAN. e STAVINS, 2004).

Tapscott: *“o resultado final da aplicação da tecnologia da informação ao trabalho de conhecimento será uma maior produtividade e eficácia organizacional. Entretanto, conforme as tecnologias emergentes vão sendo introduzidas, veremos muitas outras mudanças importantes. Toda a estrutura organizacional de uma empresa será modificada.”* (TAPSCOTT, 1997 p.82). De fato, segundo também Fitzpatrick e Burke (2000), entre os teóricos de organizações existe quase que o consenso de que as corporações do século XXI terão que redesenhar e redefinir sua estrutura organizacional, a fim de serem mais competitivas no mercado global. Estas novas estruturas terão que balancear questões relativas à necessidade de controle e ao mesmo tempo de flexibilidade estratégica nos novos mercados (DAFT e MARCIC, 2004).

Uma outra característica das redes é o fato de terem um efeito sobre a tecnologia. As novas tecnologias de rede são diferentes, elas permitem, simultaneamente, a centralização da execução e a coordenação do processo decisório, porque essas redes com novas informações e sistemas de comunicação são capazes de interagir entre si, em tempo real e gerir operações em qualquer nível de complexidade sob a ótica de redes (SHAPIROeVARIAN, 1999).

Farrel (2003) considerou o segmento de seguros dos EUA como sendo intensivo em informação, uma vez que eram realizadas cerca de 3 a 4 milhões de operações diariamente. De forma análoga o setor bancário brasileiro também pode ser considerado um setor intensivo em informação, uma vez que em 2004 cerca de 30 bilhões de transações bancárias foram realizadas (JORNAL FSP, 2005). Note-se que mesmo sem a analogia com o estudo do segmento de seguros nos EUA, não haveria problemas em considerar o setor bancário brasileiro certamente imerso em um ambiente intensivo em informação.

Graças às recentes revoluções tecnológicas, a informação vem assumindo um papel cada vez mais importante na vida das pessoas ao redor do mundo (CARVALHO, 2004), e as novas tecnologias com base na microeletrônica possibilitaram à humanidade duas inovações que têm transformado a sociedade contemporânea: o processo de digitalização de dados e a Internet. Além disso, o mercado eletrônico emergiu como o ambiente ideal para transacionar uma ampla gama de novos bens

digitais.

Entre as dimensões e os papéis da informação, um destaque é necessário para os bens de informação. *Information goods* ou bens de informação, que é a expressão utilizada para se referir a produtos e serviços intensivos em informação, têm seus custos marginais de produção baixos ou próximos de zero (BAKOS e BRYNJOLFSSON, 2000; KAUFFMAN e WALDEN, 2001) quando disponibilizados via Internet (GUDENPUDI *et al*, 2001) ou qualquer outra rede de telecomunicação.

Uma característica dos bens intensivos em informação é a sua composição de custos. A produção de um bem de informação envolve altos custos fixos de desenvolvimento da primeira cópia e baixos custos variáveis e marginais de reprodução das cópias adicionais, que podem ser considerados desprezíveis ou negligenciáveis, além de praticamente constantes independente da quantidade (SHAPIRO e VARIAN, 1998; 1999).

Shapiro e Varian (1999) atribuem outras características à bens de informação, sendo estes últimos qualquer coisa que puder ser digitalizada ou codificada como um conjunto de bits, e pela qual as pessoas estejam dispostas a pagar, independente da fonte particular de valor. Por sua vez Carvalho (2004), classifica bens de informação como sendo a categoria de produtos mais adequada à distribuição eletrônica.

Assim, o cenário que se põe à frente das organizações contemporâneas exige uma atenção redobrada e estratégias de desenvolvimento de novos produtos bem focadas. A competição nas redes é diferente da competição em ambientes sem redes (SHEREMATA, 2004). A mesma autora afirma que as melhorias incrementais em produtos não mais sustentam as receitas de uma organização nesse cenário. Sendo necessário que a empresa assuma riscos (calculados) para promover inovações radicais em produtos, pois a diferenciação tende a ser a única saída para empresas manterem receitas positivas e crescentes (SHEREMATA, 2004).

Em vista do exposto, verifica-se o importante papel da informação para o entendimento da realidade atual dos negócios. Cordenonsi (2001) lembra que a informação é o principal produto para as organizações, pois os negócios estão

alicerçados nelas e requerem, principalmente, que seja rápida, segura e tenha qualidade. Dessa maneira, compreender o papel da TI, no uso de seus recursos e serviços, é altamente relevante para que as empresas (no caso desse estudo os bancos) possam ter uma melhor posição competitiva no mercado.

### **6.1 O Papel da TI nos Bancos e a Inovação Tecnológica**

Há um claro contraste entre a disponibilidade de tecnologia utilizada atualmente e o que se usava no passado para a realização de transações comerciais. Máquinas de escrever, fichários em papel e calculadoras manuais figuravam entre os principais recursos disponíveis para a operacionalização de negócios em meados do século passado. Existiam computadores e telefones, mas sua disponibilidade era muito inferior à dos dias atuais. Especialmente no caso de computadores, que eram utilizados exclusivamente para tarefas que envolviam grandes cálculos, ou armazenamento de massas de dados que consumiam longos períodos de processamento.

O aparecimento dos microcomputadores (ou PCs) ao final dos anos 70 foi um marco para a expansão do uso da informática. Os computadores PCs passaram a ser vistos como poderosas ferramentas para as organizações que os disseminaram e contribuíram posteriormente para o surgimento de redes locais (LANs).

As redes locais (DINIZ, 2000) se tornaram rapidamente um novo paradigma da computação corporativa, conectando departamentos diversos e computadores de todos os portes. Ao mesmo tempo que essas redes locais se consolidavam como alternativa para conectar organizações internamente, as conexões entre as organizações também estavam evoluindo. Surgiam os primeiros sistemas de EDI (*Electronic Data Interchange*), para a troca de informações eletrônica entre empresas, e a evolução de novos sistemas não parou por aí.

A última década do século passado foi palco da convergência entre tecnologia de computação e comunicações. Esses dois campos tecnológicos (computação e comunicação/telecomunicações) já modificaram tanto um ao outro, que há cada vez

menos sentido em considerá-los separadamente. A referência à tecnologia da informação (TI) “*está cada vez mais atrelada ao resultado de uma convergência tecnológica*”.(DINIZ, 2000, p.7).

Meirelles (2005) em sua pesquisa aponta que um setor que está sendo radicalmente transformado pela introdução em larga escala de soluções de TI é o setor bancário.

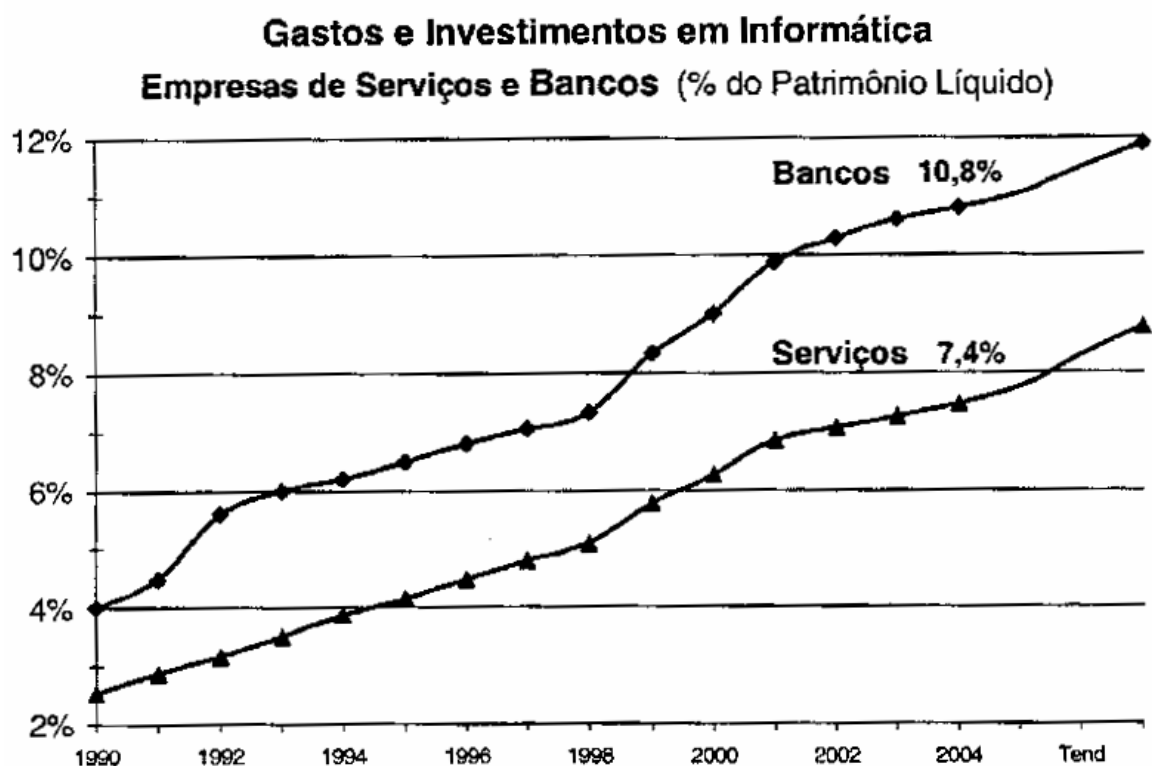


Gráfico 3: Gastos e Investimentos em Informática: Empresas de Serviços e Bancos.  
Fonte: Meirelles, 2005, p.41/62.

Os bancos têm investido continuamente em TI, através da alteração dos sistemas existentes ou da implementação de novos sistemas que viabilizem as estratégias de negócio. O setor de serviços é o que mais investe em TI, e dentro deste setor os bancos são as empresas que apresentam o índice de investimento mais elevado, pois os produtos existentes são diretamente dependentes do uso dos sistemas, conforme ilustra o gráfico 3.

Por sua vez, o gráfico 4 mostra informações relativas aos investimentos em TI feitos pelos bancos segundo dados da Febraban (2005).

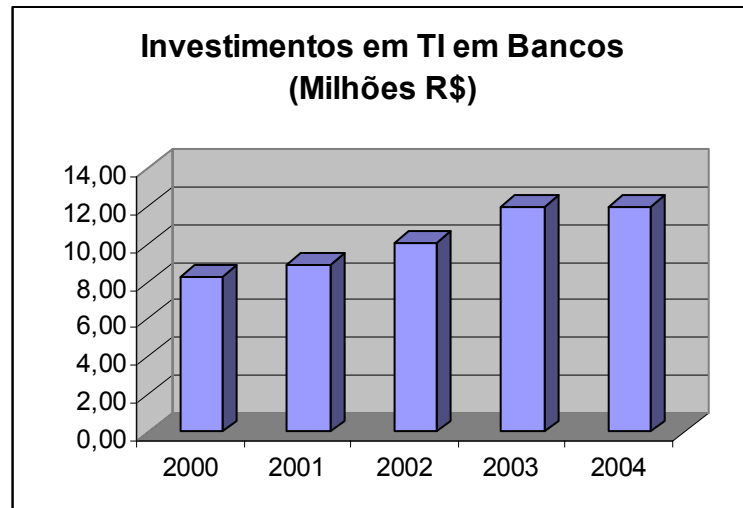


Gráfico 4: Investimento em TI em Bancos nos Últimos 5 anos  
Fonte: Adaptado de Febraban, 2005.

Observa-se uma diferença dos montantes gastos e investidos, nos estudos apresentados nos gráficos 3 e 4, particularmente nos últimos anos. Esta diferença pode ter sido originada por métodos de coleta de dados distintos. Entretanto não se entrará em maiores detalhes acerca desta diferença, uma vez que não influi nas conclusões a que esta dissertação se pretende.

Albertin (1997) tempos antes, já observava que as maiores instituições bancárias do país têm utilizado largamente a TI para interligar todas as suas agências em nível nacional, processar um número muito grande de transações e atender, em quantidade, clientes dentro e fora das agências, de forma rápida segura e, muitas vezes, personalizada.

Ainda segundo o mesmo autor, as mudanças tecnológicas nas indústrias de computadores e de telecomunicações têm aumentado as economias de escala e de escopo, e têm tido um profundo impacto no funcionamento dos bancos. A tecnologia tem dado aos bancos, a habilidade de manipularem um grande número de transações (que podem ser vistas como informações) com um custo unitário médio decrescente, de apoiarem operações geograficamente dispersas por meio do processamento distribuído, de oferecerem novos produtos e canais de distribuição,

bancos por telefone, compensação automática, etc..

A evolução da TI nos bancos abriu um amplo espaço para que produtos e aplicações baseados em TI tivessem lugar. Leite (1996) citava em sua pesquisa os seguintes exemplos de tecnologias disponibilizadas diretamente ao cliente: cartões magnéticos, rede de caixas eletrônicos, *home banking*, entre outros. Em seu estudo, Albertin (1997) também aponta algumas aplicações/produtos de TI especificamente dedicados ao Comércio eletrônico, como é o caso também do *home banking* e DOC eletrônico entre outros. Mais recentemente Diniz (2000) dedicou-se ao estudo em profundidade do uso da WEB (Internet) pelos bancos, que nada mais é do que mais uma aplicação/produto de TI.

Dados do Banco Central (2005), apontam para um número de bancos igual a 160 instituições no Brasil que, dadas as devidas proporções e especificidades, basicamente competem entre si. Particularmente no segmento de grandes bancos (com patrimônio de ativos superior a R\$ 10,00 bilhões) a competitividade é mais acirrada uma vez que os volumes envolvidos tornam-se maiores.

Nesse cenário de competitividade, as inovações tecnológicas têm papel importante como agentes de diferenciação (FREEMAN, 1987).

Um dos aspectos mais importantes para se compreender o significado da inovação tecnológica nos negócios é o fato de que muitas empresas têm um planejamento formal de estratégia tecnológica. Algumas organizações não o fazem de forma sistematizada, mas mesmo assim, acabam por ter um planejamento informal que subsidia a decisão de investir ou não numa nova tecnologia, bem como o momento em que se fará tal investimento (LEITE e DI SERIO, 2002).

Vasconcellos<sup>24</sup> (1990) *In* Leite e Di Serio (2002) afirma que o “*planejamento estratégico da tecnologia é um conjunto de atividades e procedimentos que tem por finalidade delinear o plano estratégico para a variável tecnológica*”

Segundo o mesmo autor, tal plano deverá explicitar, entre outras coisas, definições

---

<sup>24</sup> VASCONCELLOS, E. P. G. de. Gestão Tecnológica no Setor Produtivo. Seminário El Nuevo Contexto de las Políticas de Desarrollo Científico y Tecnológico, Montevideo, Uruguai, 1990.



referentes aos seguintes aspectos:

1. Fontes de tecnologia: a inovação pode vir de diversas fontes, tais como clientes, concorrentes, fornecedores, institutos de pesquisa, universidades e pesquisa própria;
2. Mecanismo de aquisição de tecnologia: licenciamento, aquisição da empresa que detém a tecnologia, associação ou aliança tecnológica, contratação para o desenvolvimento da tecnologia, *joint-ventures* e equipe própria;
3. Alocação de esforço de P&D entre os tipos de atividade: pesquisa aplicada, desenvolvimento, engenharia, assistência técnica, análises e testes de rotina;
4. Alocação de recursos de P&D para aprimoramento: os quais devem distribuir-se entre aperfeiçoamento dos produtos atuais e desenvolvimento de novos produtos e processos;
5. Fontes de recurso para P&D (externas e internas): definindo-se a evolução do montante de recursos e a participação esperada dos recursos próprios, mapeando-se as oportunidades de incentivos, subsídios e programas de apoio em geral;
6. Nível de liderança tecnológica, tanto em termos geográficos (mundial, nacional e, acrescente-se, até mesmo em âmbito local) como no que se refere a posturas (isto é, políticas) quanto ao momento de adoção de novas tecnologias;
7. Tecnologias estratégicas, identificando-se aquilo cujo domínio é um pré-requisito para que se atinjam os objetivos da empresa em termos de competitividade.

Para se compreender melhor quais são os resultados da introdução de novas tecnologias em negócios, pode-se adotar o seguinte modelo (figura 11), adaptado a partir de Noble (1995), Bolwijn e Kumpe (1990) e Slack (1993) e também proposto por Leite e Di Serio (2002).

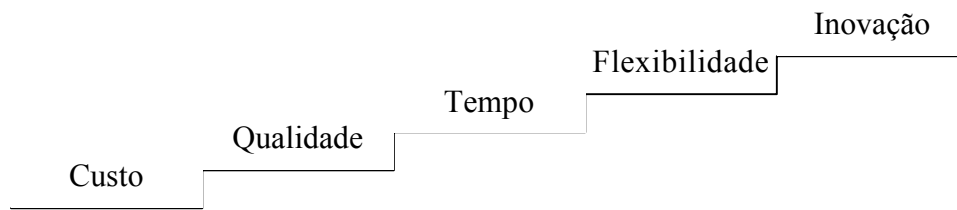


Figura 11: Os Cinco Degraus de Resultados Trazidos pela Inovação Tecnológica  
 Fonte: Adaptado a partir de Noble, 1995; Bolwijn e Kumpe, 1990 e Slack, 1993.

Os cinco degraus representam a forma segundo a qual normalmente se observa o grau de amadurecimento empresarial, possibilitado pelas inovações tecnológicas no negócio, conforme figura 11:

- **Custos:** na maioria das vezes, quando dão seus primeiros passos na introdução de novas tecnologias, as empresas têm como foco a redução de custos, que se dá tanto pela automação de processos (ou seja, eliminação de mão-de-obra) como pelo aumento da eficiência operacional (que se materializa na redução de desperdícios, no menor capital de giro etc);
- **Qualidade:** uma vez consolidados os ganhos obtidos via redução de custos, normalmente começa a haver crescente preocupação no sentido de que é possível, com o uso de novas tecnologias, melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
- **Tempo:** a próxima etapa dos ganhos trazidos pela tecnologia refere-se ao tempo, tanto em termos de *time-to-market* (tempo necessário ao desenvolvimento de um produto/serviço), como nos ciclos de produção;
- **Flexibilidade:** a flexibilização do processo produtivo facilita o atendimento sintonizado às necessidades de mercado, através da maior agilidade no *mix* de produtos e serviços;
- **Inovação em produtos e serviços:** é nesta fase que se consolidam os ganhos de competitividade, conforme está sendo apresentado ao longo desta dissertação. Inovando em produtos e serviços, a empresa estabelece novos padrões em termos de expectativas dos clientes, obrigando a concorrência a acompanhá-la.

Conforme se verá na análise dos casos estudados, este trabalho buscou verificar esses aspectos, apenas quando estavam diretamente relacionados à ótica mais estreita da pesquisa de desenvolvimento de produtos e serviços.

Há que se observar ainda que existem muitas formas de segmentar os resultados da inovação tecnológica. Na verdade, este mesmo tema pode ser visto por diversos ângulos, que não são necessariamente excludentes: antes, representam visões distintas de um mesmo todo, como por exemplo o modelo de Venkatraman (1994), que identifica níveis evolucionários e revolucionários na inovação. Deve-se enfatizar que este modelo foi concebido especificamente para o caso da Tecnologia de Informação, mas sua aplicabilidade é mais ampla, prestando-se para explicar também outras inovações tecnológicas.

Venkatraman (1994) propõe duas dimensões que, combinadas, definem o impacto da tecnologia nos negócios: o grau de transformação e a amplitude dos benefícios potenciais. À medida que aumenta cada uma destas dimensões, amplia-se mais e mais o impacto. O autor destaca ainda que há uma linha divisória entre dois níveis:

- Evolucionários: impactos mais limitados;
- Revolucionários: impactos mais significativos

Ao longo deste estudo, estes modelos relativos à inovação tecnológica somente serão evocados quando relacionarem-se diretamente com o tema do estudo de desenvolvimento de produtos. Contudo se fez necessário apresentar esses modelos, uma vez que a Inovação tecnológica e o papel da TI são fundamentais para o estudo e compreensão da realidade do setor bancário brasileiro, conforme já citado por Leite (1996) e Diniz (2000).

Não obstante a importância do papel da TI para os negócios como um todo – apresentado nos itens 3.5 e 3.5.1 - torna-se fundamental aliá-la mais uma vez ao propósito do trabalho que é o desenvolvimento de produtos. Laurindo e Carvalho (2005) propõem em seu estudo, que o impacto da TI, particularmente no processo de DNP, pode gerar mudanças no mesmo. Enquanto Cordenonsi (2001) alerta para

o fato do negócio dos bancos exigir a implementação quase que contínua de novos produtos, com isso a TI (e suas respectivas áreas nos Bancos) tem como atribuições disponibilizar novas tecnologias, aplicações e sistemas a fim de suportar esses requerimentos de negócios.

## **7 O Setor Bancário**

### **7.1 A Importância da Atividade Bancária na Economia**

Tradicionalmente, os bancos desempenham como atividade principal a intermediação financeira entre poupadores, agentes econômicos que detêm recursos financeiros, e os tomadores de empréstimos, agentes<sup>25</sup> que necessitam dos recursos dos poupadores para financiar suas atividades econômicas. Portanto, embora também possuam recursos próprios para emprestar, os bancos caracterizam-se por manipular recursos de terceiros, captando depósitos do público em geral e transformando esses recursos em produtos bancários (FORTUNA, 2005; COSTA NETO, 2001).

Assim, entende-se por sistema financeiro o conjunto de instituições e mecanismos responsáveis pela captação, intermediação e aplicação dos recursos financeiros excedentes numa economia, estruturado de forma a permitir uma perfeita alocação desses mesmos recursos nas atividades que demandam investimentos. Portanto, ele tem como uma de suas funções transferir recursos entre agentes superavitários e deficitários.

Para se entender claramente o papel que a atividade bancária desempenha na economia é conveniente analisar essa atividade sob o ponto de vista funcional, pois, sob este aspecto, os bancos desempenham um importante papel na alocação de recursos na economia, especialmente de capital financeiro, transferindo esses recursos entre os vários agentes da economia ao longo de sua atividade.

---

<sup>25</sup> O termo é oriundo da área de Economia, em Administração/Operações os termos equivalentes, para essa pesquisa, seriam atores ou demanda.

Conforme descrito em Freixas e Rochet (1997), a teoria bancária contemporânea classifica as funções bancárias em quatro categorias principais, embora nem todos os bancos desempenhem essas funções de forma plena, já que nem todos exercem atividades típicas de bancos múltiplos<sup>26</sup>. São elas:

1. Possibilidade de acesso a um sistema de pagamentos: parte do princípio de que é mais eficiente transacionar bens e serviços por moeda do que utilizar um sistema de trocas diretas;
2. Transformação de recursos financeiros: relativos aos tratamentos de criação, concentração e distribuição de recursos financeiros para atender a demanda do banco;
3. Gerenciamento de risco: está relacionado à análise dos riscos associados às operações financeiras e, à eventual distribuição do risco entre os diferentes agentes econômicos;
4. Processamento de informação e acompanhamento dos tomadores de empréstimos.

Embora as quatro funções acima sejam típicas da atividade bancária, convém registrar que os bancos são intermediários financeiros e que a intermediação financeira é uma atividade que não está restrita ao mercado bancário, abrangendo também (BCB, 2005): os fundos de pensão, os fundos de investimento, o mercado de capitais e demais instituições que compõem o sistema financeiro. De forma simplificada, pode-se entender o intermediário financeiro como o agente econômico especializado na alienação, aquisição e cessão, de forma habitual e simultânea, de contratos financeiros (serviços e produtos) e de valores mobiliários, ora funcionando como ofertante, ora como aceitante, ora como simples intermediário entre as partes (COSTA NETO, 2001).

No caso específico dos bancos, dois aspectos extras devem ser levados em

---

<sup>26</sup> Bancos que podem operar em vários segmentos de intermediação financeira, atuando por meio das seguintes carteiras operacionais: comercial, de investimento, de desenvolvimento, de crédito imobiliário e de financiamento e investimento (BCB, 2005).

consideração (Freixas e Rochet, 1997): o primeiro é que, diferentemente do que ocorre, por exemplo, com as corretoras de títulos e valores mobiliários, que transacionam com papéis facilmente avaliados no mercado (ações, títulos federais, estaduais etc), os bancos lidam também com contratos financeiros específicos (empréstimos, avais, fianças, cartas de crédito, etc), que não podem ser facilmente transferidos no mercado, a não ser que a securitização seja permitida; o segundo aspecto é que as características gerais dos contratos ativos e passivos transacionados pelos bancos são diferentes em tempo, valor e risco.

Scholtens e Wensven (2000), em sua crítica a teoria da intermediação financeira, caracterizam a intermediação financeira como um processo dinâmico de inovação e diferenciação de mercados. Segundo esses mesmos autores, este processo de inovação é fruto de dois fatores principais:

- Do aumento da competição no mercado bancário, bem como da competição com instituições financeiras não-bancárias (empresas de *leasing*; instituições de crédito, financiamento e investimento; corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários, etc.) e com outras instituições não-financeiras que atuam no mercado de crédito (fundos de pensão, administradoras de cartões de crédito, administradoras de consórcios, etc.); e
- Do desenvolvimento de atividades financeiras não-tradicionais, como parte das estratégias adotadas pelas instituições do setor para gerar receitas extras, que não dependam da captação de mais recursos junto ao público. Com isso, além de não precisarem aumentar seus níveis de alavancagem, há ainda a possibilidade de esses novos produtos bancários escaparem da regulação do mercado ou das regras usuais de tributação.

Entre as fontes geradoras dos novos produtos bancários, Rogers (1998) destaca os serviços bancários baseados na confiança entre instituição e cliente, tais como avais, fianças, serviços de custódia de papéis, de gerenciamento de caixa, bem como outros serviços envolvendo transações de diversos títulos mobiliários, serviços relacionados com corretagem e subscrição, além dos serviços de securitização e administração de fundos mútuos de investimento. No entanto, ele ressalta que

alguns desses produtos já são oferecidos pelos bancos há muito tempo, mas não são tradicionalmente vistos como típicos da atividade bancária, a qual seria caracterizada por emprestar os recursos obtidos via captação junto ao público.

Evidências empíricas, resultantes de pesquisas feitas no sistema norte-americano (ROGERS e SINKEY Jr., 1999)<sup>27</sup>, demonstram que os bancos que estão mais diretamente envolvidos com produtos não-tradicionais têm as seguintes características:

1. são geralmente maiores, já que as atividades não-tradicionais necessitam de ganho de escala devido ao seu alto custo com pessoal especializado e acompanhamento contínuo;
2. têm menores *spreads*, por estarem sujeitos a uma maior competição, razão pela qual buscam fontes alternativas de receitas, utilizando produtos não-tradicionais para aumentar não apenas suas receitas, mas também seus lucros;
3. têm baixo nível de depósitos permanentes (*core deposits*) disponíveis para empréstimos, quando comparados aos demais bancos, reforçando a necessidade de gerar receitas sem captação extra de recursos; e
4. apresentam menor nível de risco, pois possuem maior acesso ao mercado de capitais e maior diversificação das fontes de receita.

Concluindo, percebe-se, por meio da análise funcional da atividade bancária, que a intermediação financeira tem crescido em importância, graças à sofisticação e complexidade dos produtos bancários que estão em constante transformação para se adequar às necessidades das relações econômicas contemporâneas. Dessa forma, a evolução e crescimento recente dos mercados financeiros, dada a complexidade das operações, ampliam e consolidam o espaço para a intermediação financeira.

---

<sup>27</sup> Os autores usaram uma amostra com 8.931 bancos, para o período de 1989 a 1993.

## 7.2 Mercado Financeiro Brasileiro: Sistema Financeiro Nacional (SFN)

O sistema financeiro brasileiro pode ser dividido em dois grandes grupos. O primeiro, denominado de “área bancária”, é composto pelos bancos de desenvolvimento, pelos bancos de investimento, pelas cooperativas de crédito e pelas demais instituições que possuem a capacidade de criar moeda escritural, incluindo os bancos comerciais, os bancos múltiplos e as caixas econômicas. O segundo grupo, chamado de “área não-bancária”, inclui as sociedades de crédito, financiamento e investimento; as sociedades de arrendamento mercantil; as sociedades corretoras de câmbio, títulos e valores mobiliários; as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários; as sociedades de investimento – capital estrangeiro; as sociedades de crédito imobiliário; as associações de poupança e empréstimo e as companhias hipotecárias, além das demais instituições que atuam como auxiliares ou intermediários financeiros, quer sejam ligadas ao Sistema de Previdência Privada e Seguros, quer sejam entidades administradoras de recursos de terceiros. Na figura 12, encontra-se reproduzido o diagrama esquemático elaborado pelo Banco Central do Brasil (BCB, 2005) para classificar as instituições que compõem o Sistema Financeiro Nacional (SFN) atual, Maiores detalhes sobre cada tipo de instituição componente do SFN estão no anexo 18.1.

Observa-se, a partir da figura 12, que o SFN é fortemente regulamentado uma vez que possui não apenas órgãos normativos responsáveis por expedir diretrizes, normas e políticas, mas também entidades supervisoras cujo papel é regulamentar, fiscalizar e controlar as atividades das operadoras do SFN, além de serem os principais executores das orientações dos órgãos normativos, objetivando o funcionamento do sistema como um todo.



Órgãos normativos	Conselho Monetário Nacional - CMN		Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP		Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC
Entidades supervisoras	Banco Central do Brasil - Bacen	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Superintendência de Seguros Privados - Susep	IRB-Brasil Resseguros	Secretaria de Previdência Complementar - SPC
Operadores	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista	Bolsas de mercadorias e futuros	Sociedades seguradoras		Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)
	Demais instituições financeiras	Bolsas de valores			
	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros		Entidades abertas de previdência complementar		

Figura 12: Composição do SFN  
Fonte:BCB, 2005.

Em linhas gerais, a estrutura que o sistema financeiro brasileiro apresenta hoje foi formalmente determinada em 31.12.1964, com a edição da Lei 4595. Antes de 1965, a economia era caracterizada por um sistema financeiro frágil e com funções limitadas, sendo incapaz de promover o desenvolvimento econômico do país. As instituições financeiras de crédito eram especializadas na concessão de empréstimos de acordo com a natureza e tempo de sua maturação, sendo o mercado formado pelos bancos comerciais, que operavam quase que exclusivamente com operações de curto prazo; pelas sociedades de crédito e financiamento, que forneciam créditos de médio prazo; e pelos bancos de fomento, que operavam com créditos de longo prazo. Havia ainda um outro grupo de instituições com funções especializadas, formado pela Caixa Econômica Federal, pelas caixas econômicas estaduais, pelas corretoras e bolsas de valores, as quais eram incipientes, e pelas companhias de seguro e capitalização. Na área governamental, existiam a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC),

criada pelo Decreto-Lei 7293, de 02.02.45, e considerada a precursora do atual Banco Central; o Banco do Brasil, que agia como banqueiro do governo, como banco dos bancos e como banco comercial; e o Tesouro Nacional que podia emitir moeda.

O período entre 1965 e 1988 foi marcado pela criação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BCB), ambos pela Lei 4595/64, passando este último a assumir funções que eram antes exercidas pela Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), pelo Banco do Brasil, e pelo Tesouro Nacional.

Ao final da década de 80, uma nova resolução facultou às instituições financeiras sua organização como uma única instituição, com personalidade jurídica própria, denominada banco múltiplo (FORTUNA, 2005), que nada mais são do que instituições que podem operar em vários segmentos de intermediação financeira.

Também a partir de 1988 acabou o sistema de cartas-patentes, ficando a entrada de novas instituições no setor a cargo dos requisitos estabelecidos pela autoridade monetária, entre os quais destacam-se a exigência de capital e patrimônio líquido mínimos compatíveis com as operações pretendidas (FORTUNA, 2005).

A criação dos bancos múltiplos permitiu o crescimento do número de bancos no país, como pode ser visto observando-se a tabela 6, para período posterior à 1988 e até 1994.

Por fim, seguiu-se (e ainda continua) o processo de globalização, que juntamente com a abertura econômica e o Plano Real (em 1994) provocaram em seu conjunto um processo de privatização e fusão de instituições bancárias, que, segundo Fortuna (2005) inicia uma revolução nos métodos e práticas da atividade bancária.

Vale ressaltar, contudo, que a concentração bancária, merece ser vista por um prisma maior do que simplesmente o número de bancos, que tem sido levantado como uma evidência forte de que o sistema bancário está se concentrando no Brasil. Entretanto, para Roberto Luis Troster (2004) – Economista-chefe da Febraban

(Federação Brasileira de Bancos), - é uma proposição mal formulada, uma vez que a concentração não é função do número absoluto de bancos. A mesma quantidade de serviços pode ser oferecida por diferentes estruturas de indústria bancária tanto de pequeno, quanto de médio ou grande porte. Há um sem-número de combinações que dependem de diferentes fatores tais como: a existência de economias de escala e de escopo; tecnologia; regulamentação; dispersão geográfica da atividade econômica; concentração de renda; o conjunto de produtos oferecidos; estabilidade macroeconômica, etc. (TROSTER, 2004).

Tabela 6: Número de Bancos no Brasil

Ano	Número de Bancos	Ano	Número de Bancos	Ano	Número de Bancos
1964	336	1984	110	1997	217
1966	313	1986	105	1998	203
1968	231	1988	106	1999	193
1970	178	1989	179	2000	192
1972	128	1990	216	2001	182
1974	109	1992	234	2002	167
1976	106	1993	243	2003	164
1978	107	1994	246	2004	164
1980	112	1995	242	Ago/ 2005	160
1982	115	1996	231		

**NOTA: PARA O CÁLCULO DO NÚMERO DE BANCOS FORAM CONSIDERADOS OS BANCOS MÚLTIPLOS, OS BANCOS COMERCIAIS E CAIXAS ECONÔMICAS.**

Fonte: Adaptado de BCB, 2005.

O número de bancos diminuiu todos os anos, a partir de 1994. No período, o sistema sofreu a maior transformação da história com a estabilização, a privatização de bancos públicos, a abertura aos bancos estrangeiros e o saneamento de bancos com problemas de solvência (COSTA NETO, 2004). Todavia, para Troster (2004), o número em si tem que ser analisado em mais dimensões.

Analogamente, quando se relaciona o número de bancos às variáveis econômicas, como PIB, população, território, etc. não se chega a resultados conclusivos. O Brasil tinha mais de 336 bancos há 40 anos e hoje tem pouco menos que a metade, enquanto a Alemanha tem quase 2.000 e os Estados Unidos pouco menos de 10.000, e seu número está crescendo.

Destarte, segundo Troster (2004) a questão do número de bancos é uma questão

mal formulada. Todavia, muitas colocações sobre o número de bancos no Brasil são feitas ao analisar a questão bancária nacional, tanto para analisar a sua dimensão, como a questão da própria concentração bancária. Como não é escopo dessa pesquisa, essa dissertação não discorrerá sobre a questão da concentração bancária, tampouco sobre seus efeitos, a não ser o fato óbvio de que quanto menor for o número de bancos, maior será a participação relativa de cada um.

### **7.3 Diferenças entre Bancos de Varejo e Bancos de Atacado**

Como forma de proporcionar melhor compreensão da posição em que se situam, e explicitar o foco desta dissertação nos Bancos de Varejo, apresentam-se a seguir, algumas diferenças entre os Bancos de Varejo e os Bancos de Atacado.

No Brasil, a diferenciação entre bancos, mais especificamente entre bancos de varejo e de atacado, ocorreu de forma intensa a partir de 1988, com o advento dos bancos múltiplos<sup>28</sup>. Até então, estes se constituíam basicamente como bancos de investimentos. Com a possibilidade de se transformarem em bancos múltiplos, os bancos de investimento passaram a operar também diversas outras carteiras, com variados tipos ou modalidades de operações, sob uma única razão social.

Anteriormente, somente os conglomerados financeiros, pelas suas diversas coligadas e controladas, podiam operar esse tipo de carteiras. Como exemplo, há as operações de *Leasing*, Crédito Imobiliário, Crédito Direto ao Consumidor, entre outros. Essas atividades, antes do advento dos bancos múltiplos, somente podiam ser operadas nas empresas específicas, que pertenciam aos grandes conglomerados financeiros.

A principal fonte de recursos dos Bancos de Atacado não está nos depósitos à vista, como ocorre nos chamados bancos de rede, conhecidos como bancos de varejo; mas na emissão de certificados de depósitos, linha de comércio exterior e emissão de notas no mercado internacional.

---

<sup>28</sup> Resolução nº 1524 de 21.09.1988

Diferentemente também, dos bancos de varejo, os de atacado procuram atuar em operações financeiras mais sofisticadas, muitas vezes chamadas de operações estruturadas, buscando atender, de forma consolidada, à necessidade de seus clientes (normalmente empresas de grande porte). São caracterizados por sua versatilidade e dinamismo, criando, muitas vezes, soluções individuais para os casos apresentados pelos seus clientes (FORTUNA, 2005). Caracterizam-se, ainda, por atenderem a um reduzido número de clientes.

Para Fortuna (2005), a classificação dos Bancos segundo as nomenclaturas: Varejo e Atacado é uma classificação informal. Mesmo assim este autor propõe uma definição para ambos os casos. Os Bancos de Atacado “*trabalham com poucos e grandes clientes*”, enquanto os Bancos de Varejo “*trabalham com o grande público, muitos clientes, independente do tamanho*” (FORTUNA, 2005, p.139).

Isto posto, esta dissertação utilizará a seguinte descrição para esta diferença: enquanto os Bancos de Atacado têm seu foco em clientes corporativos, normalmente empresas<sup>29</sup> de médio e grande porte, os bancos de varejo tem seu foco em clientes pessoas físicas<sup>30</sup>.

#### **7.4 Produtos e Serviços Bancários**

É prática do mercado, falar sobre produtos e serviços bancários, vez por outra tratando-os como coisas distintas, outras vezes com o mesmo sentido. Esse aspecto de tratamento, ora distintivo ora com a mesma condição para produtos e serviços bancários, também já havia sido observado por Leite (1996, p.147).

Fortuna (2005) faz uso do termo “produto de serviço” para designar os produtos ou serviços bancários. Para o mesmo autor, os produtos de serviço relacionam-se à prestação de serviço aos clientes e usuários do banco, cuja remuneração do banco

---

<sup>29</sup> No jargão bancário os clientes que são empresas são chamados de Clientes Pessoa Jurídica enquanto as pessoas propriamente ditas são chamadas de Clientes Pessoa Física.

<sup>30</sup> Conforme será evidenciado na parte IV, alguns dos Bancos em seus segmentos de Varejo consideram além dos clientes pessoas físicas, também as micro e pequenas empresas (pessoas jurídicas).

é obtida através do *float* (permanência de recursos transitórios dos clientes e usuários no banco), ou por meio da cobrança de tarifas de prestação de serviços aos clientes e usuários.

Kotler (2000,p.448) sugere uma definição para serviço: “*serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte possa oferecer a outra e que não resulte na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto*”.

Com relação à inovação, um novo serviço pode ser caracterizado pela soma de diversas ofertas (serviços) em um só, alterações radicais no processo de entrega do serviço ou ainda, melhorias incrementais em serviços existentes (METTERS *et al*, 2003).

Retornando para as diferenças entre produtos e serviços, Toledo (1978) apresenta quatro características que permitem a diferenciação entre serviços e produtos: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, descritas a seguir:

- Intangibilidade: Ao contrário dos produtos físicos, serviços não possuem aspectos tangíveis que façam uso dos sentidos. Enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas, os serviços são experiências que o cliente vivencia, segundo GIANESI e CORRÊA (1994).
- Inseparabilidade ou simultaneidade: Esta característica diz respeito ao fato dos produtos serem consumidos simultaneamente à sua produção e disponibilização.
- Heterogeneidade: ou variabilidade, que significa que os serviços tendem a ser menos padronizados que produtos físicos.
- Perecibilidade: esta característica demonstra que os serviços não podem ser estocados já que a produção e o consumo são simultâneos. Neste caso, é mais difícil haver um equilíbrio entre demanda e oferta devido à flutuação da procura pelo serviço que ora pode ser alta, ora pode ser baixa. O equilíbrio entre a

capacidade produtiva e demanda representa uma questão-chave para o gerenciamento estratégico dos serviços.

Normann (1993) ratifica a proposição de Toledo (1978) e identifica as seguintes propriedades e particularidades dos serviços:

- o serviço não pode ser estocado;
- a produção e consumo geralmente coincidem;
- o serviço não pode ser revendido;
- normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra;
- geralmente a posse não é transferida;
- produção, consumo e, freqüentemente, as vendas, são feitos no mesmo local;
- o serviço não pode ser transportado (embora os produtores do serviço possam);
- o comprador/cliente participa diretamente da produção, na maioria dos casos o contato direto é necessário;
- o serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode;
- o valor principal é produzido em interações entre o comprador e fornecedor.

Como se pode observar, de acordo com as classificações anteriormente apresentadas, o que se tem de fato na área bancária são serviços e não produtos. No entanto, apesar da diferenciação entre os dois conceitos, o mercado em geral passou a chamar de “produtos” os serviços bancários<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Conforme antecipado na Introdução, nesta dissertação não se faz distinção entre produtos ou serviços bancários, dessa forma, chamar-se-á indistintamente produtos ou serviços.

Faz-se necessário um breve parêntese para elucidar um contraponto às classificações anteriormente apresentadas, e abordar questões que alguns estudos e pesquisas têm levantado acerca do pacote de valor, que incluem bens e serviços. Corrêa e Corrêa (2004, p.133; 2005) afirmam que nos pacotes de valor “*constam bens físicos e constam aspectos sem materialidade, ou, como referido na literatura tradicional, serviços*”. Propõe-se uma classificação para os atributos do pacote de valor, uma vez que, segundo os mesmos autores, a tangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade não permitem uma diferenciação clara entre produtos e serviços:

- 1 Grau de estocabilidade dos elementos do pacote de valor oferecido;
- 2 Grau de simultaneidade entre produção e consumo de produto;
- 3 Grau de intensidade e extensão da interação no contacto com o cliente;
- 4 Grau da objetivação possível na avaliação de desempenho.

Não é de hoje que a questão da dicotomia entre produtos e serviços está presente na literatura. Essa dicotomia também já havia sido anteriormente mencionada por Bowen, Siehl e Schneider (1989), cuja proposta era uma orientação de serviço para o cliente a partir de um modelo de manufatura.

Essa questão da dicotomia entre produtos e serviços fez-se necessária para elucidar questões relativas à natureza dos produtos bancários, contudo, não entrar-se-á em maiores detalhes a respeito dessa proposição, uma vez que não é o escopo desse trabalho.

#### **7.4.1 O Portifólio do Mercado Bancário**

Como o foco dessa pesquisa é o processo de desenvolvimento de novos produtos bancários, é importante uma breve explicação sobre o portfólio de produtos do mercado bancário. Contudo eventuais detalhamentos sobre cada produto serão



feitos, se, e a medida em que, for necessário ao longo da pesquisa.

Segundo Fortuna (2005), o portfólio de produtos do mercado bancários compreende pelo menos 15 itens, conforme segue:

1. *Home Banking*, EDI (*Electronic Data Interchange*) e *Remote Banking*;
2. Produtos de Captação (Operações passivas), como por exemplo: CDBs/RDBs; letras de câmbio, hipotecárias e de crédito; títulos de crédito, bônus, etc.;
3. Produtos de Empréstimo (Operações ativas), como por exemplo: cheque especial; crédito rotativo, desconto de títulos e duplicatas; CDC (Crédito Direto ao Consumidor), etc.;
4. “Dinheiro de Plástico”, como por exemplo: cartões magnéticos, de débito, de crédito, etc.;
5. Financiamento Imobiliário, como por exemplo: produtos de financiamento imobiliário, consórcios, etc.;
6. Crédito Rural, como por exemplo: empréstimos do governo federal; cédula de produto rural; programas específicos com o apoio do BNDES; etc.;
7. Financiamentos para Investimento, como por exemplo: programas do BNDES; Programas do FINEP, MCT, FAT; etc.;
8. Operações de Leasing, como por exemplo: leasing financeiro; leasing operacional; etc.;
9. Operações de Garantia, como por exemplo: aval bancário, fiança, “performance bond”; etc.;
10. Títulos de Capitalização;
11. Cadernetas de Poupança;

12. Operações de Intermediação, como por exemplo: debêntures; securitização de recebíveis; notas promissórias; etc.;
13. Captação de Recursos no Exterior, como por exemplo: captação externa, operações de empréstimo, garantia internacional; etc.;
14. Operações de SWAP e Derivativos;
15. Operações com Títulos da Dívida Externa.

Importante destacar que as operações de depósitos à vista, compensações, cobranças, pagamentos, arrecadação de tributos e tarifas públicas entre outros, não estão contemplados nos 15 itens acima descritos, mas também compõe o leque de produtos do mercado bancário.

Além da divisão de produtos anterior, os produtos bancários também podem ser divididos em termos de produtos ativos e passivos:

- Produtos Ativos – Operações

- Aplicações interfinanceiras;
- Aplicações no mercado aberto;
- Aplicações em títulos e valores mobiliários locais e internacionais;
- Operações de crédito – principais: poupança, repasses governamentais, repasses externos, comércio exterior e capital de giro.

- Produtos Passivos – Operações:

- Captações por meio de emissão de depósitos e notas tanto no Brasil como no exterior, em moeda local e estrangeira;
- Obtenção de linhas bancárias para fomento do comércio exterior entre os

países;

- Captação de recursos para fomento do sistema financeiro da habitação;
- Captações no mercado aberto – operações OPEN
- Obtenção de recursos governamentais por intermédio de órgãos voltados ao desenvolvimento da economia brasileira, como por exemplo o BNDES.

## **8 Considerações Finais Sobre a Revisão da Teoria**

A revisão apresentada nesta dissertação procurou estabelecer o marco atual e histórico do DNP. Entretanto fez-se necessário abordar questões relativas à inovação, antes que se pudesse definir e apresentar as características relacionadas ao DNP, e seu processo, encontradas na literatura.

Em seguida a atenção se voltou para a descrição do cenário atual, fortemente marcado pela informação intensiva, para somente então apresentar os bancos e o sistema financeiro imerso e presente nesse cenário.

Por fim, o anexo 18.3 traz consigo alguns dados referentes ao material bibliográfico consultado para a composição da parte II (Referencial Teórico) e da parte III (Metodologia) desta dissertação.

A seguir será apresentada a metodologia de pesquisa que norteou a condução dos testes empíricos e desta dissertação como um todo.

### PARTE III - METODOLOGIA DA PESQUISA

Complementando o trabalho de investigação bibliográfica, os estudos de caso prestaram-se não só para confirmar alguns conceitos, mas também para revelar outros aspectos que, à primeira vista, passariam despercebidos.

#### 9 O Método Científico

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam este métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos. O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Goode e Hatt (1969), explicam que a relação entre teoria e fato é básica para a ciência moderna, o que clarifica que a teoria e o fato não são opostos diametralmente, mas sim inter-relacionados; e que a teoria não especula e os cientistas interessam-se muito, tanto pela teoria, quanto pelo fato. Dizem ainda que a principal função de um sistema teórico é a de restringir a amplitude dos fatos que serão estudados, já que qualquer fenômeno pode ser estudado por vários pontos de vista diferentes. Esse referencial teórico tem as funções de conceituar, classificar e resumir o que se sabe sobre o assunto.

O método científico pode ser constituído pelas seguintes etapas (LAKATOS e MARCONI, 1991):

- Descoberta do problema num conjunto de conhecimentos;
- Colocação precisa do problema ou recolocação de um velho problema à luz de

novos conhecimentos;

- Procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema;
- Tentativa de solução do problema com auxílio de meios identificados;
- Invenção de novas idéias ou produção de novos dados empíricos;
- Obtenção de uma solução (exata ou aproximada) do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível;
- Investigação das conseqüências da solução obtida;
- Prova (comprovação) da solução: confronto da solução com a totalidade de teorias e da informação empírica pertinente;
- Correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção de solução incorreta.

Nesta pesquisa de dissertação utiliza-se a abordagem dedutiva no processo de revisão de literatura, buscando teorias e leis gerais que refletem o estado atual do conhecimento sobre o tema determinado (LAKATOS e MARCONI, 2001; GIL, 2002). No levantamento e coleta de dados, bem como na elaboração do relatório da pesquisa, é usado o método de abordagem indutivo, cujo propósito é ampliar os conhecimentos a partir de constatações particulares.

Com relação às pesquisas, é possível classificá-las em três grupos com base em seus objetivos gerais, da mesma maneira que Gil (2002) propõe:

1. Pesquisas Exploratórias: têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Da mesma maneira, Selltiz *et al* (1965) definem pesquisas exploratórias como aquelas que objetivam adquirir familiaridade com um fenômeno ou obter novos discernimentos sobre ele, muitas vezes para a formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou para desenvolver hipóteses.

2. Pesquisas Descritivas: têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.
3. Pesquisas Explicativas: têm como objetivo a identificação de fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, buscando explicar a “razão das coisas”.

Essa classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para possibilitar uma aproximação conceitual e o estabelecimento de um marco teórico. Todavia, (GIL, 2002) para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo (estratégia) conceitual e operativo da pesquisa.

Nesse sentido Yin (1989), lista as estratégias conceituais de pesquisa com algumas características próprias para sua execução adequada, conforme tabela 7.

Tabela 7: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da Questão de Pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos contemporâneos?</b>	<b>Focaliza acontecimento Contemporâneos?</b>
Experimento	como, por que	sim	Sim
Levantamento	quem, o que onde, quantos, quanto	não	Sim
Análise de Arquivos	quem, o que onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa Histórica	como, por que	não	Não
Estudo de Caso	como, por que	não	Sim

Fonte: Cosmos Corporation *In* YIN, 1989, p.24.

Entende-se, portanto, que uma abordagem sistêmica que se propõe observar o todo não deve optar por um método de pesquisa que retire o objeto de estudo do seu meio natural. O foco desta pesquisa é um fenômeno contemporâneo, um contexto de vida real, em que se pretende responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”, apresentando respostas de formato descritivo. Analogamente à Yin (1989), optou-se pelo estudo de caso, que será detalhado e justificado a seguir.

## 10 O Método do Estudo de Caso

O Método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

Um ponto comum entre vários autores (GOODE e HATT, 1969; YIN, 1989; BONOMA, 1985) é a recomendação de grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais que são feitas ao método.

O Método do Estudo de Caso " ... *não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado*" (GOODE e HATT, 1969, p.422). De outra forma, Tull e Hawkins (1976, p 323) afirma que "*um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular*" e BONOMA (1985, p. 203) coloca que o "*estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial*".

Yin (1989, p. 23) afirma que "*o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas*".

### 10.1 O Uso do Método Estudo de Caso

Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, YIN (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou

incidências.

Isto também se aplica ao Método Histórico e ao Método Experimental que também objetivam responder a estas questões. Contudo, o caso do Método Histórico será recomendado quando não houver acesso ou controle pelo investigador aos eventos comportamentais, tendo que lidar com um passado "*morto*" (YIN, 1989, p. 19) sem dispor, por exemplo de pessoas vivas para darem depoimentos e tendo que recorrer a documentos e a artefatos culturais ou físicos como fontes de evidências.

No caso do Método Experimental, as respostas a estas questões são obtidas em situações onde o investigador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, sendo-lhe possível isolar variáveis, como no caso de experimentos em laboratório. Ao fazer isto, deliberadamente se isola o fenômeno estudado de seu contexto. (YIN, 1989).

De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "*... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.*" (YIN, 1989, p. 19)

Este método (e os outros métodos qualitativos) é útil, segundo BONOMA (1985, p. 207), "*... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.*"

Bonoma (1985, p.206) ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do Método do Estudo de Caso não a quantificação ou a enumeração, "*... mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão.*"



De forma sintética, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

## 10.2 Críticas em Relação ao Estudo de Caso

O Método de Estudo de Caso, de acordo com Tull e Hawkins (1976), não deve ser usado com outros objetivos além do objetivo de geração de idéias para testes posteriores pois fatores como o "*...pequeno tamanho da amostra, a seleção não randômica, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação problema, e a natureza subjetiva do processo de medida se combinam para limitar a acuracidade de poucos casos*" (p. 324).

Apesar de ser uma forma distinta para a inquirição empírica, ele é visto como a forma menos desejável do que a experimentação ou *surveys*. Segundo Yin (1989), isto ocorre por razões como a grande preocupação sobre a falta de rigor das pesquisas de estudo de caso, uma vez que, "*... muitas vezes, o investigador de estudo de caso tem sido descuidado e tem admitido evidências equivocadas ou enviesadas para influenciar a direção das descobertas e das conclusões*" (YIN, 1989, p. 21)

Um outro aspecto levantado por Goode e Hatt (1969, p. 426), é que o "*...perigo*

*básico no seu uso é a resposta do pesquisador ... que chega a ter a sensação de certeza sobre as suas próprias conclusões".* Mais à frente, estes autores colocam também que *"... cada caso desenvolvido como uma unidade assume dimensões completas na mente do pesquisador. Ele passa a sentir-se seguro de poder responder muito maior número de questões do que poderia fazer somente com os dados registrados".* Isto significa que o sentimento de certeza do pesquisador é grande e é maior do que nos outros métodos de pesquisa e isto pode levar o pesquisador a ignorar os princípios básicos do plano da pesquisa e, segundo Goode e Hatt (1969, p. 427), o *"resultado, naturalmente, é uma grande tentação de extrapolar, sem garantia".*

Ainda segundo Goode e Hatt (1969), a ocorrência deste sentimento de certeza pode resultar no perigo de se negligenciar ou deixar de verificar fidedignidade dos dados registrados, da classificação usada ou da análise dos dados.

Uma outra preocupação em relação a este método (YIN, 1989) é o fato dele fornecer pequena base para generalizações científicas uma vez que, por estudar um ou alguns casos não se constitui em amostra da população e, por isto, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para populações.

É também uma preocupação freqüente com este método o fato de que *"... tomam muito tempo e resultam em um documento volumoso e de difícil leitura"* (YIN, 1989, p 21.), o que dificulta o entendimento e a compreensão.

Yin (1989) está correto quando afirma que bons estudos de caso são difíceis de serem realizados e que um dos principais problemas a isto relacionado refere-se à dificuldade de se definir ou testar as habilidades de um investigador para a realização de um bom estudo de caso.

Mas estes problemas podem ser contornados. Yin (1989) e Goode e Hatt (1969), propõem algumas medidas para que se possa obter um bom estudo de caso:

- Desenvolver um plano de pesquisa que considere estes perigos ou críticas. Por exemplo, com relação ao sentimento de certeza, pode-se usar um padrão de

amostra apropriado pois, "*sabendo que sua amostra é boa, ele [o pesquisador] tem uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual ela é retirada*" (GOODE e HATT, 1969, p. 428).

- Ao se fazer generalizações, da mesma maneira que nas generalizações a partir de experimentos, fazê-las em relação às proposições teóricas e não para populações ou universos (YIN, 1989).
- Planejar a utilização, tanto quanto possível, da "*técnica do código qualitativo para traços e fatores individuais que são passíveis de tais*" e o pesquisador deverá desenvolver "*um conjunto de instruções para decidir se um determinado caso está dentro da categoria e estas instruções devem ser escritas de maneira que outros cientistas possam repeti-las*" (GOODE e HATT, 1969, p. 428-429). Estes autores recomendam ainda que, por segurança, as classificações feitas sejam analisadas por um conjunto de colaboradores que atuarão como "*juizes da fidedignidade mesmo das classificações mais simples*" (GOODE e HATT, 1969, p. 429).
- Evitar narrações longas e relatórios extensos uma vez que relatórios deste tipo desencorajam a leitura e a análise do estudo do caso.
- Proceder seleção e treinamento criteriosos dos investigadores e assistentes para assegurar o domínio das habilidades necessárias à realização de Estudo de Caso.

### **10.3 O Projeto de Pesquisa com o Método de Estudo de Caso**

Ao abordar os procedimentos para a elaboração de um projeto de pesquisa, Yin (1989), define Projeto de Pesquisa como sendo "*a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões iniciais de estudo da pesquisa e, por fim, às suas conclusões*".(p. 27). Significando que a elaboração do projeto de pesquisa tem uma influência direta sobre os resultados a serem obtidos e na validade das conclusões tiradas do trabalho, além de servir de guia para todo o trabalho do pesquisador.

Isto é coerente com que nos apresentam Nachmias e Nachmias (citado por YIN, 1989, p.28-29), quando descrevem o projeto de pesquisa como sendo uma planta que *"guia o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico que conduz o pesquisador ao formular inferências a respeito das relações causais entre as variáveis em observação (...) e define (...) se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para a população maior ou para situações diferentes"*.

#### **10.4 Critérios para a Avaliação da Qualidade dos Projetos de Pesquisa**

Considerando que o projeto de pesquisa deve ser uma proposição lógica, sua qualidade deve ser analisada também por critérios lógicos e, de acordo com Yin (1989), testes, referentes à Validade e a Confiabilidade são relevantes.

##### Validade

De acordo com Sykes (1990), o termo validade é usado em uma grande variedade de sentidos nos debates sobre a pesquisa quantitativa. A sua mais importante distinção está em seu uso referindo-se ao tipo e precisão da informação obtida das amostras individuais, sejam elas indivíduos ou grupos e a avaliação da validade deve ser feita à luz do propósito do trabalho de investigação.

A validade pode ser:

- Validade Teórica - os métodos de coleta de dados têm validade teórica quando seus procedimentos são justificados em termos de teorias estabelecidas como as Psicológicas, Sociológicas etc. (SYKES, 1990);
- Validade de Constructo - diz respeito ao estabelecimento de medidas de operação corretas para os conceitos a serem estudados (YIN, 1989) e flui de algum constructo teórico (SYKES, 1990);
- Validade Interna - refere-se ao estabelecimento de relações causais (YIN, 1989)

e resulta de estratégias que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição, embutidas nos detalhes e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados (SYKES, 1990);

- Validade Externa - estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (YIN, 1989) e pode ser obtida pela replicação da pesquisa;
- Validade Instrumental ou de Critério - baseada na validade atribuída aos procedimentos usados na pesquisa. Contudo, nenhum procedimento/método pode ser considerado válido 'a priori' mas pode-se buscar a comparabilidade ou a compatibilidade das descobertas, usando-se o método da triangulação para se fazer esta análise (SYKES, 1990);
- Validade Consultiva - refere-se à possibilidade de se consultar os envolvidos no processo de pesquisa - entrevistadores, observadores, respondentes, entrevistados - para se obter informações sobre sua precisão, completude, relevância, etc. dos dados obtidos (SYKES, 1990).

#### Confiabilidade ou fidedignidade

A fidedignidade refere-se à consistência dos dados (SYKES, 1990) e à repetibilidade dos resultados em se repetindo os mesmos procedimentos em situação semelhante. Isto significa que se outro investigador seguir exatamente os mesmos procedimentos como os descritos pelo primeiro e conduzir o mesmo estudo de caso ele chegará às mesmas descobertas e conclusões (YIN, 1989).

Para que estes aspectos nesta pesquisa de dissertação pudessem ser atendidos, o presente relatório procurou registrar todas as etapas, ações e decisões que foram tomadas na condução da pesquisa.

## 10.5 Tipos de Casos

O desenho da pesquisa é uma seqüência lógica que liga a informação empírica às questões iniciais de pesquisa e, finalmente, às suas conclusões. O desenho também pode ser descrito como um plano que guia o investigador no processo de coleta, análise e interpretação de informações. É a maneira como será estruturado o trabalho.

Yin (1989), apresenta quatro tipos de desenhos resultantes de uma matriz de dupla entrada (figura 13), considerando o número de casos envolvidos no projeto - um caso ou múltiplos casos - e a unidade de análise - holística ou encaixada.

	Desenhos de Caso Único	Desenhos de Casos Múltiplos
Holística (uma unidade de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Encaixada (múltiplas unidades de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Figura 13: Desenhos para Estudo de Caso (matriz 2 x 2)  
Fonte: Yin, 1989, p.34.

Quanto ao número de unidades de análises, ou seja, as questões que o pesquisador buscará responder e à natureza do estudo de caso, Yin (1989) afirma que a pesquisa pode ser de natureza holística, quando o estudo de caso examina somente uma esfera da natureza de um programa ou organização, e de natureza encaixada, quando possui múltiplas unidades de análises.

Quanto ao número de casos, um projeto pode basear-se em um ou mais casos. O desenho de um caso ocorre quando se analisa apenas uma situação, um país, uma indústria, uma firma. Já, para desenhos de casos múltiplos, analisa-se mais de um caso para se ter uma amplitude maior da investigação.

Neste aspecto, uma questão que tem sido levantada é a relativa à validade do estudo de um único caso. YIN, 1989, salienta que, por exemplo, se o caso estudado

representa um caso crítico ele irá afetar diretamente uma teoria bem formulada, servindo de teste para confirmá-la, desafiá-la ou até mesmo ampliá-la. O caso pode representar também uma situação extrema ou única, ou pode se tratar de um caso revelador que não era possível de ser investigado anteriormente e, desta forma se constituem objetos válidos para estudo.

O desenho deste trabalho enquadra-se no Tipo 3, ou seja, uma pesquisa de natureza holística, com uma unidade de análise: o DNP no segmento de bancos de varejo brasileiro. Utilizando-se para isso do estudo de múltiplos casos.

O desenho de múltiplos casos permite uma pesquisa mais consistente. Requer, entretanto, mais tempo e recursos. Para Yin (1989), a escolha de múltiplos casos deve ser justificada pela lógica de replicação, onde cada caso corresponde a um único e novo experimento. A seleção do número de casos ou replicações vai depender do grau de certeza que se deseja obter acerca dos resultados. Assim como nas pesquisas estatísticas, o grau de certeza aumenta com o número de casos escolhidos. A análise de múltiplos casos faz com que o estudo tenha um suporte maior, dando mais consistência e fundamento para a pesquisa. Ademais, este mesmo autor salienta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único.

## **11 O Desenho e Execução da Pesquisa desta Dissertação**

Bonoma (1985) define as etapas de uma pesquisa em um estudo de caso como (1) Descrição, (2) Classificação, (3) Desenvolvimento da Teoria e (4) Teste dos Limites da Teoria.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, os componentes da pesquisa foram assim apresentados:

1. Revisão da Bibliografia;
2. Descrição dos casos (dos bancos);

### 3. Comparação.

A figura 14 ilustra o desenho proposto para esta pesquisa.

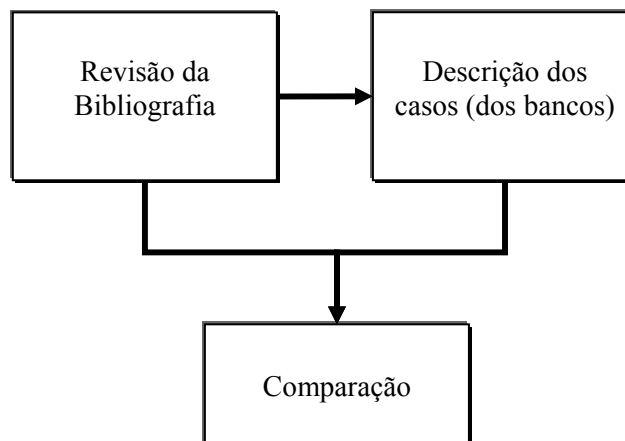


Figura 14: Desenho de Pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bonoma, 1985.

A revisão da bibliografia, apresentada na parte II, traz uma série de conceitos e modelos relacionados ao DNP, inclusive com teorias de suporte à conceituação de redes e ambientes intensivos em informação, além de algumas informações específicas do setor bancário brasileiro.

Na descrição dos casos buscou-se responder às perguntas apresentadas na parte I, utilizando como pano de fundo as teorias apresentadas na parte II.

Por fim, a fase de comparação buscou identificar como as organizações estudadas estão desenvolvendo seus novos produtos, face à teoria estudada. Esta etapa buscou comparar a teoria com a prática, ou seja, compreender em cada uma das organizações seu processo prático atual, verificando as coincidências ou não com as indicações trazidas pela literatura científica mais recente.

Estes três componentes da pesquisa: revisão da bibliografia, descrição e comparação construíram a base de organização deste trabalho para atingir seu objetivo proposto.

Um objetivo do presente estudo é fundamentalmente descrever e desenvolver a teoria existente. Para que tal desenvolvimento seja relevante e válido, deve existir



uma conexão estreita com a realidade empírica. Essa conexão é obtida por meio de um processo que inclui preparação, seleção dos casos, desenvolvimento de instrumentos e protocolo de coleta de dados, pesquisa de campo, análise de dados, formulação de hipóteses, revisão teórica e finalização.

A preparação consiste na definição das questões de pesquisa, organizações e dados, especificação de constructos que auxiliem o desenho inicial da pesquisa mantendo, tanto quanto possível, uma postura aberta às relações e proposições para evitar conclusões incorretas.

A seleção de casos não é probabilística, e busca ampliar a teoria emergente e apresentar novas categorias teóricas. Instrumentos e protocolos de coleta de dados são instrumentos de pesquisa, de tal forma variados, que permitam triangulação e surgimento de evidências para constructos e hipóteses.

A pesquisa de campo, na fase de coleta de dados, precisa ser flexível a tal ponto que permita acomodar informação não prevista e que também seja tão minuciosa quanto possível.

Em resumo, a presente pesquisa baseia-se num estudo de casos múltiplos, no qual são usados procedimentos sempre apoiados em pesquisa bibliográfica. A análise de dados é qualitativa, dedutiva para a bibliografia e indutiva para os dados de campo. Quanto aos seus fins, é exploratória e descritiva. Quanto aos seus meios de investigação, é uma pesquisa de campo.

Conhecidos os aspectos gerais de método, selecionado o tipo de pesquisa e apresentadas suas críticas e aplicações, a seguir serão apresentados e explicados os componentes específicos ao estudo de caso desta pesquisa, por meio dos quais se estabelece a lógica entre dos dados coletados e as conclusões (YIN, 1989).

Para desenvolvimento deste estudo de caso são usados os componentes identificados por Yin (1989): perguntas de pesquisa; proposições; unidade de análise; lógica entre proposições e dados; critérios de interpretação de resultados.

## 11.1 Perguntas e Proposições

A questão central proposta é:

**"Como é o processo de desenvolvimento de novos produtos em bancos?"**

Desdobramentos:

- 1) Quais são as principais etapas desse processo de desenvolvimento de produtos?
- 2) Os modelos de desenvolvimento de produtos da literatura podem ser aplicados em bancos?
- 3) Os bancos de varejo fazem parte de estruturas em rede? Qual o papel dessa estrutura?
- 4) O ambiente de informação intensiva é de fato observado nos bancos?

## 11.2 Unidade de Análise: Identificação dos casos a serem estudados

Uma das etapas mais complexas deste trabalho foi a identificação dos casos a serem estudados. Por um lado, havia a necessidade de que fossem empresas que não só tivessem reconhecida importância no setor bancário, como também que fossem ao menos de representatividade significativa em seu segmento.

Adicionalmente, um aspecto crítico era a constituição de um grupo que, pela sua diversidade, fosse representativo de um amplo espectro do mundo dos negócios, especificamente de bancos de varejo.

Uma outra característica fundamental seria a facilidade de acesso às informações, não só através de publicações, mas principalmente pela abertura voluntária das portas da empresa ao pesquisador. Neste requisito em particular revelou-se uma barreira de certa forma esperada e até certo ponto compreensível: muitos bancos

mostraram-se relutantes em revelar informações sobre sua estratégia de negócios e seus processos, mesmo sabendo que se trata de um trabalho com finalidade acadêmica. No desenrolar desta pesquisa, alguns bancos mostraram-se receptivos num primeiro momento; mas desistiram de participar desta empreitada ao travarem um contato mais próximo, no qual ficou clara a extensão em que se abordariam os detalhes de sua estratégia de negócio e processos.

### **11.3 Unidade de Análise: A Amostra de Bancos de Varejo**

Definiu-se que a classificação que delimitaria a amostra a ser estudada seria a mesma adotada pelo Banco Central do Brasil (2005) Dentre as Instituições Financeiras Captadoras de Depósito a Vista que compõe o SFN e que são (figura 13):

- Bancos Múltiplos
- Bancos Comerciais
- Caixa Econômica Federal
- Cooperativas de Crédito

Optou-se por restringir o estudo aos bancos múltiplos no segmento de varejo.

Nesta pesquisa foram estudados seis casos<sup>32</sup>, relatados detalhadamente no capítulo a seguir:

- Banco A: conglomerado, controle público federal, ativos acima de R\$ 10,00 bilhões.
- Banco B: conglomerado; controle privado nacional; ativos acima de R\$ 10,00 bilhões.

---

<sup>32</sup> Esta dissertação fez uso de letras para representar os nomes dos bancos pelo fato de não ter sido possível conseguir autorização de todos os bancos da amostra para a publicação de seus nomes.

- Banco C: conglomerado; controle privado nacional; ativos acima de R\$ 10,00 bilhões.
- Banco D: conglomerado; controle privado estrangeiro; ativos acima de R\$ 10,00 bilhões.
- Banco E: conglomerado; controle privado estrangeiro; ativos acima de R\$ 10,00 bilhões.
- Banco F: conglomerado; controle privado estrangeiro; ativos acima de R\$ 10,00 bilhões.

Em termos de representatividade da amostra tem-se seus respectivos valores de ativos na tabela 8.

Tabela 8: Representatividade da Amostra em Ativos

Bancos	jun/05 Ativos Totais (mil R\$)	
	Volume	Participação
Bancos da Amostra	650.000.000	42,40%
Total do Setor Bancário	1.305.114.947	85,10%
Total do SFN	1.533.541.078	100,00%

**NOTA: O VOLUME DE ATIVOS DOS BANCOS DA AMOSTRA FOI “ARREDONDADO” PARA MANTER O SIGILO DOS COMPONENTES DA AMOSTRA.**

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do BCB, 2005.

A tabela 8 mostra que a amostra da pesquisa equivale a aproximadamente 42,4% do SFN e, no setor de estudo esse valor chega a 50%. Portanto apesar da amostra ser composta por apenas seis bancos, estes representam 50% do setor bancário brasileiro<sup>33</sup>, e mais, a amostra em 2004 (segundo dados do IBGE, 2005) contribuiu com cerca de R\$ 3,1 bilhões de reais de participação no PIB brasileiro com uma projeção para R\$ 4,0 bilhões no ano de 2005. Estes números demonstram a representatividade e importância da amostra estudada tanto para o mundo Acadêmico quanto de Negócios.

<sup>33</sup> Segundo nomenclatura do BCB (2005) o termo que define o setor em questão é ‘consolidado bancário I.

## 11.4 Instrumentos e Coleta de Dados

Ao desenvolver os instrumentos para coleta de dados de pesquisa é necessário a construção de uma teoria inicial relativa ao estudo a ser empreendido. Este desenvolvimento teórico deve ser formulado antes do início da coleta de dados para contribuir de forma incremental às questões, às proposições ou o propósito do estudo e às unidades de análise, possibilitando a ligação dos dados às proposições e fornecendo os critérios para sua análise. (YIN, 1989).

Essa etapa, portanto, foi dividida em duas fases, uma primeira que consistia na elaboração de um instrumento adequado de coleta dos dados e uma segunda fase que consistia na obtenção dos dados em si.

Esta primeira etapa da pesquisa teve seu início com o levantamento e revisão bibliográfica pertinente e relevante aos temas abordados: Desenvolvimento de Novos Produtos (e inovação relacionado ao DNP), Ambientes de Informação Intensiva e Aspectos do Setor Bancário Brasileiro pertinentes à esta pesquisa. Foi dada especial atenção à literatura a respeito de DNP, especificamente modelos e processos de DNP, por ser o alvo específico da pergunta condutora de pesquisa e unidade de análise, mas sem descuidar das teorias que lhe estão subjacentes e que culminam na formulação das proposições indicadas nesta pesquisa.

Vale ressaltar que os principais objetivos desta revisão foram a contextualização do objeto de estudo e a obtenção da informação sobre o maior número possível de variáveis que deveriam ser levadas em conta no momento do recolhimento de dados.

Com base nessa revisão da literatura, com especial atenção para os trabalhos de meta-análise de Montoya-Weiss e Calantone, 1994; Brown e Eisenhardt, 1995; Kessler e Chakrabarti, 1996; Henard e Szymanski, 2001, além das atualizações desse trabalho promovidas por Krishnan e Ulrich (2001) e Gerwin e Barrowman (2002), um protocolo de pesquisa foi proposto.

Antes porém, de se iniciarem as entrevistas com o referido protocolo, este foi testado

em dois dos bancos e suas respostas comparadas com os objetivos desta pesquisa e com a própria bibliografia levantada sobre o tema. Contou-se também com a contribuição de professores doutores<sup>34</sup> nesta fase de teste do protocolo de pesquisa.

Logo após estes testes, o protocolo de pesquisa foi refinado e finalizado e está disponível no anexo 9.2.

A segunda etapa foi constituída de técnicas de observação direta intensiva, na forma de entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave diretamente envolvidos no processo e nas atividades de DNP em cada banco selecionado. Ademais, como suporte à pesquisa e às observações, foi entrevistada uma pessoa-chave na Febraban servindo como balizador das opiniões e visões do segmento bancário como um todo relacionado ao tema de pesquisa. A tabela 9 apresenta a relação de entrevistados em cada organização.

Tabela 9: Relação de Entrevistas

<b>Organização</b>	<b>Cargo dos Entrevistados</b>
Banco A	Superintendente de Produtos
Banco B	Superintendente de Produtos
Banco C	Superintendente de Produtos
Banco D	Superintendente de Produtos 1
	Superintendente de Produtos 2
Banco E	Superintendente de Produtos
Banco F	Superintendente de Produtos
Febraban	Economista-chefe

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi realizada pelo menos uma entrevista com cada pessoa-chave das organizações listadas na tabela 9. Uma segunda rodada de entrevistas, para aprofundamento de alguns pontos que se fizeram necessários, foi realizada com a maioria dos 8 entrevistados, totalizando cerca de 900 minutos de registro, que ocorreram entre

<sup>34</sup> Além do orientador desta pesquisa outro professor dr. da mesma linha de pesquisa e um terceiro de outra linha de pesquisa que abrange Tecnologia da Informação também contribuiu nesta fase.

outubro de 2005 e dezembro de 2005.

Em alguns dos casos houve a necessidade de uma terceira rodada de entrevistas para que a comparação entre a teoria e os estudos de caso pudesse ter melhor assertividade quanto aos objetivos propostos nesta dissertação. A esse respeito Yin (1989) considera que um projeto de pesquisa não é algo fechado e completo em si, mas é algo dinâmico e vivo. Dessa maneira, apesar dessa terceira rodada de entrevistas não ter sido considerada em um primeiro momento, fez-se necessária e mostrou-se adequada ao estudo.

Outra técnica foi a da observação e recolhimento de documentação para validar, tanto quanto possível, as respostas obtidas nas entrevistas e contribuir para a caracterização das organizações. Foram coletados e analisados relatórios estatísticos, brochuras e folhetos das organizações estudadas.

### **11.5 Critérios de Interpretação, Tratamento e Análise dos Dados**

Ao se elaborar um projeto de pesquisa que contenha as etapas anteriormente discutidas (do item 11.1 até 11.4), forma-se um roteiro objetivo e habilitado para orientar o pesquisador durante todo o processo de realização do estudo, que fornecendo a direção para a definição dos dados a serem coletados e a definição das estratégias da análise, possibilitando fazer contribuições ou generalizações para uma teoria maior (YIN, 1989).

Em uma primeira etapa foram reunidos os dados coletados, com a transcrição das entrevistas e com as anotações do pesquisador, feitas durante e na seqüência das entrevistas.

Para cada organização, os dados foram então revistos e agrupados de forma a ilustrar e caracterizar o processo de DNP bem como eventuais características de rede e ambientes de informação intensiva, fazendo uso do protocolo de pesquisa como suporte.

Em seguida, as respostas do protocolo de pesquisa foram tabuladas a partir das gravações dessas entrevistas e da análise documental de cada Banco, para então serem remetidas novamente aos entrevistados para conferência e validação das descrições dos casos individualmente.

Após esta verificação das descrições de cada caso individualmente por parte dos entrevistados nos seis Bancos, procedeu-se a uma segunda rodada de entrevistas mais pontuais e de menor duração para colher informações específicas acerca de cada caso. Esta segunda rodada de coleta de dados permitiu que o nível de informação, de respostas e abrangência de dados ficasse praticamente equitativo entre os diferentes Bancos, permitindo assim uma possível comparação mais acurada e precisa entre eles, descrita nos tópicos a seguir.



## **PARTE IV – RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS EMPÍRICAS**

Nesta quarta parte discorre-se sobre cada um dos casos pesquisados para em seguida analisá-los e compará-los.

### **12 Resultados da Pesquisa Empírica**

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa. Primeiro considera-se cada Banco, apresentando-se o histórico e sua caracterização como empresa, estratégia e segmentação de mercado. Em seguida, discorre-se, na perspectiva de cada Banco, de forma mais detalhadamente acerca do Desenvolvimento de Novos Produtos e temas afins.

Importante destacar que algumas das informações descritas a seguir não são diretamente pertinentes às perguntas de pesquisa. Todavia, fazem parte da estratégia dos bancos e se fossem suprimidas poderia haver prejuízo para a completa compreensão dos objetivos, estratégia e posicionamento de cada Banco estudado, bem como sua possível influência nas conclusões.

#### **12.1 Banco A**

A seguir são apresentados elementos da história, estratégia, segmentação e do desenvolvimento de produtos do Banco A obtidos a partir das entrevistas e da análise de documentos.

##### **12.1.1 História e Caracterização**

O Banco A figura hoje entre os maiores bancos do Brasil, é um banco brasileiro

tendo sido fundado no início do século XIX confundindo-se com a própria história do Brasil. Ao longo de sua existência, o Banco tem assegurado sua posição no mercado financeiro, mantido seu compromisso com a promoção do desenvolvimento nacional e adotado padrões de governança corporativa referenciais para o mercado. Acumulou, também, identidade, conhecimento e especialização que o diferenciam pela capacidade de atender todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro.

O Banco A foi o quarto banco a emitir moeda no mundo. Sua história pode ser dividida em três fases: a primeira tem início com a sua criação, em 1808; a segunda, em 1851, com seu relançamento – ocasião em que se registrou a primeira operação com ações do Banco na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro; a terceira, em 1892, após a fusão com outro grande banco nacional. As ações originadas dessa união passaram a ser negociadas na Bolsa do Rio de Janeiro em 1906.

Mais recentemente, para a implantação Plano Real em 1994 pelo Governo Federal, o Banco assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o Banco havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País na época.

O Banco foi então reestruturado para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

No ano seguinte em 1997, após serem adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. O Banco foi capaz de demonstrar sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo

novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Nesse mesmo ano o banco A liderou na área de mercado de capitais, varejo e seguridade.

Em 2001, o Banco adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (Presidente de Vice-Presidentes) e demais Diretores; e foram criados comitês, subcomitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares de negócios - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros.

O Banco obteve um lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões em 2003, 17,4% superior ao obtido em 2002, dando continuidade aos crescentes desempenhos dos anos passados.

Já em 2004 o Banco A supera a marca de 20 milhões de clientes pessoa física<sup>35</sup> e contabiliza lucro líquido de R\$ 3 bilhões com um volume de ativos superior a R\$ 200 bilhões..

Atualmente, o Banco participa de todos os segmentos do mercado financeiro e de capitais. Os investimentos em tecnologia, o treinamento dos seus mais de 94 mil funcionários e a estratégia de segmentação dos mercados têm sido fundamentais para reafirmar o Banco como uma empresa ágil, moderna e competitiva, que alinha seus negócios ao compromisso de contribuir para o desenvolvimento do País.

A estrutura do Banco conta, atualmente, com uma rede própria de atendimento bancário no País, com mais de 14,5 mil pontos, distribuídos em 2.984 municípios. O Banco está presente em 21 países e tem, entre os bancos brasileiros, uma das maiores redes de atendimento também no exterior.

---

<sup>35</sup> utiliza-se o número de contas-correntes para esse cálculo.

### 12.1.2 Estratégia e Segmentação

Em 2004, diversos ajustes foram feitos na Estratégia Corporativa em termos da orientação geral de negócios do Banco A, o que trouxe o refinamento da missão do Banco, que passou a reconhecer o compromisso com o desenvolvimento do País.

Para cumpri-la, o Banco estabeleceu princípios que expressam valores compreendidos, aceitos e aplicados na Organização e na vida profissional de seus colaboradores. Entre eles está a inovação e melhoria contínua em produtos, serviços e processos.

A direção estratégica também foi reformulada, indicando o que Banco deseja:

- Ser um banco competitivo e exercer papel de liderança nos mercados Varejo, Atacado e Governo;
- Ser o banco líder no mercado de crédito, no financiamento do comércio exterior, no agronegócio e no mercado brasileiro de capitais;
- Ter suas ações (do Banco) com participação destacada em bolsas de valores;
- Ser o melhor banco para se trabalhar no País;
- Atuar como principal:
  - Banco de empresas brasileiras no País e no exterior;
  - Agente em crédito para investimento;
  - Banco oficial de crédito do Governo Federal e agente captador e repassador de recursos dos Governos Federal, Estadual e Municipal.
- Ser o banco referência em:
  - Responsabilidade socioambiental;
  - Financiamento do desenvolvimento sustentável do País;
  - Gestão e integração de riscos;
  - Controle e *compliance*;
  - Tecnologia, logística e segurança bancária;
  - Processo de análise, condução e cobrança do crédito;
  - Atendimento ao cliente;
  - Gestão da força de vendas.

Para isso, foi levantado e apontado pela Alta Direção que o Banco A precisa ter:

- Rentabilidade compatível com padrões de mercado e desempenho auto-sustentável;
- Capacidade de desenvolver instrumentos financeiros inovadores e adequados ao estágio de desenvolvimento do País;
- Capacidade de antecipar ou rapidamente responder aos desafios impostos pela concorrência;
- Negócios remunerados em função dos riscos envolvidos;
- Produtos e serviços com atributos valorizados pelos clientes;
- Soluções integradas, com disponibilidade, conveniência e segurança nos canais;
- Relacionamentos duradouros com os clientes;
- Processos racionalizados e automatizados;
- Competências organizacionais que diferenciem a Empresa da concorrência e que sejam reconhecidas pelos clientes como geradoras de benefícios únicos;
- Padrões de Governança Corporativa referenciais para o mercado;
- Funcionários especializados, capacitados e motivados

Um outro ponto da estratégia que merece destaque diz respeito á ênfase nos ganhos que a escala pode fornecer ao banco. Dessa maneira, e apesar do interesse explícito do Banco em fomentar o estreitamento do relacionamento com seus clientes, as questões relativas aos ganhos de escala e “*massificação*” (segundo palavras do Banco A) ainda são estratégicos para o Banco.

Outro destaque da estratégia do Banco A, é a elaboração de um documento que consolida as decisões sobre a atuação da Empresa até 2007. Os objetivos estratégicos desse plano de longo prazo foram agrupados segundo cinco perspectivas (ou orientações) – Financeira, Clientes, Sociedade, Processos Internos e Comportamento Organizacional –, para as quais foram definidos objetivos individuais.

Para este estudo, é particularmente interessante detalhar a orientação do Banco A para o mercado e seus clientes.

A atuação do Banco A no mercado é orientada por tipo de cliente. Os interesses e

as demandas dos mercados em que o Banco atua (Varejo, Atacado e Governo) são alinhados às estratégias de relacionamento, ao desenvolvimento de produtos e à estruturação e disponibilização de canais de atendimento exclusivos para cada segmento.

Em 2004, os modelos de relacionamento do Banco com os diferentes públicos foram aprimorados a fim de conquistar e fidelizar clientes de diversos perfis, incentivar o consumo de produtos e serviços, dar suporte à rede na realização de novos negócios e contribuir para a democratização da inclusão bancária e do acesso ao crédito. No fim deste mesmo ano, a base de clientes do Banco totalizou 22,2 milhões de clientes correntistas, dos quais 20,8 milhões de pessoas físicas e 1,4 milhão de pessoas jurídicas, crescimento total de 18,1% em relação ao registrado em 2003.

No Mercado Varejo, especificamente os clientes pessoas físicas, que é o foco deste trabalho, o Banco A possui um modelo de segmentação em 6 faixas conforme ilustrado na figura 15.

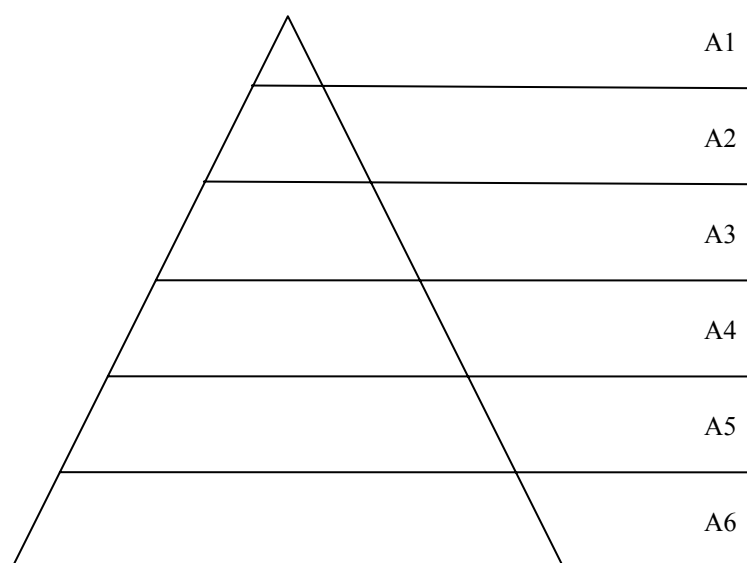


Figura 15: Segmentação de Mercado para o Banco A (clientes pessoas físicas).  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em dados obtidos do Banco A

O segmento A1<sup>36</sup>, é um segmento composto por clientes que possuem pelo menos R\$ 1 milhão para investimentos. Esta é uma segmentação recente com cerca de

<sup>36</sup> Pelo fato dos nomes dos segmentos bancários dos diversos casos aqui apresentados gerarem confusão com o próprio significado das palavras, e poderem evidenciar o bancos deste estudo, esta pesquisa se utilizará de nomenclatura própria formada pela letra que representa o Banco seguida do número que representa o segmento.

dois anos. Para estes clientes que se caracterizam pelo elevado volume de recursos aplicados, o Banco inaugurou, em junho de 2004, seu primeiro escritório para o segmento A1, localizado na cidade de São Paulo. Atualmente, já são atendidos clientes em Porto Alegre, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

O segmento A2 é formado por clientes com renda mensal superior a R\$ 10 mil ou que disponham de um mínimo de R\$ 50 mil para investimentos. Esta também é uma estratificação recente (com cerca de 2 anos) e que teve sua expansão iniciada em 2004. Foram criados mais de 50 espaços (agências ou áreas dentro de agências já existentes) específicos para o segmento em sete estados brasileiros.

Os segmentos A3, A4 e A5 são atendidos pela mesma rede de agências. Contando com quase 4.000 agências em todo o país.

O segmento A3 é formado por clientes que possuem renda mensal superior a R\$ 2 mil ( e inferior a R\$ 10 mil) ou ainda, que possuam de R\$ 5 mil à R\$ 50 mil livres para aplicação.

Os segmentos A4 e A5 atendem os clientes com renda mensal entre R\$ 750 e R\$ 2 mil e até R\$ 750 respectivamente.

Por sua vez, o segmento A6, é atendido por uma subsidiária do Banco A, cuja atuação complementa a do Banco A no esforço de promover a inclusão bancária no País, é responsável pelo segmento de clientes pessoa física de menor renda, sem comprovação de rendimentos (diferente dos demais segmentos apresentados), e do setor informal da economia, atendidos por meio de uma rede de correspondentes bancários.

Vale ressaltar que o mercado Varejo do Banco A também inclui as micro e pequenas empresas (MPE), consideradas aí as pessoas jurídicas, cooperativas de crédito e associações com faturamento bruto anual de até R\$ 10 milhões, mas que não são o foco deste estudo.

### 12.1.3 O DNP

Cada uma das três grandes linhas de atuação do Banco A (Varejo, Atacado e Governo) possui sua própria área de Desenvolvimento de Produtos. Este estudo, segundo seu escopo, foi conduzido na área de Varejo do Banco A.

Faz-se necessário uma caracterização de produto bancário segundo o Banco A. Para então se detalhar o processo que envolve seu desenvolvimento.

Produto Bancário, para o Banco A, é um termo restrito. Atualmente o Banco adota o conceito mais amplo de “solução bancária” que envolve tanto produtos quanto serviços em qualquer medida e que atenda e satisfaça as necessidades dos clientes do Banco.

A importância do DNP para o Banco A é clara na medida em que o Banco se posiciona como um banco de varejo, onde existe forte competição entre os *players* deste mercado.

O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de adequação de um produto já existente. Esta oportunidade pode advir de três fontes: clientes, funcionários do Banco ou derivados da Estratégia do Banco.

Os clientes por meio dos canais de comunicação com o Banco fornecem críticas ou sugestões que podem gerar oportunidades. Por sua vez os funcionários também podem gerar oportunidades, seja em processos internos ao Banco, ou na forma de necessidades que também podem gerar oportunidades. Por fim, existe um departamento responsável pela análise estratégica do Banco frente a um sem número de variáveis (como concorrente, clientes, políticas governamentais, políticas econômicas, mercado internacional, etc.), que também aponta tendências e por sua vez oportunidades para o DNP.

Uma vez captada esta oportunidade, ela é centralizada na área de Produtos do Banco A, responsável pelo DNP e acompanhamento dos mesmos em todo seu ciclo de vida.



Em seguida a área de Produtos do Banco analisa seu impacto em termos de melhorias em produtos já existentes ou novo produto. No primeiro caso, a mudança é avaliada na própria área e se for algo de pequeno impacto (em termos de custos e adequação) esta mesma área tem autonomia para promover esta alteração. No segundo caso, recorre-se ao DNP propriamente dito. Raros são os casos de alterações que gerem grandes impactos nos produtos. Quando isto acontece avalia-se o DNP que contemple a alteração sugerida.

Optando-se pelo DNP o Banco pesquisa por meio de sistemas de informação e correlações em bases de dados de clientes se a oportunidade “faz sentido” (segundo as entrevistas). Esta etapa do DNP envolve o amadurecimento da oportunidade e a análise do novo produto. Esta etapa é de autonomia e responsabilidade dos gestores da Área de Produtos do Banco A.

Nesta fase de amadurecimento da oportunidade, faz-se consultas informais às diversas áreas do Banco contribuindo para a análise do produto e antevendo a próxima etapa do DNP.

Em seguida a área de produtos convoca uma reunião de apresentação da oportunidade e dos primeiros contornos do produto. As áreas internas do banco que tem presença obrigatória são nesta reunião: controladoria, contabilidade, finanças, jurídica, marketing e distribuição, além da área de produtos. Nesta reunião é decidido se a análise detalhada e o desenvolvimento do produto serão executados.

Uma vez que todas as áreas presentes à reunião concordem que valha a pena um detalhamento do novo produto, cada uma delas terá 10 dias para analisar em profundidade o novo produto e emitir um parecer. Este parecer envolve recomendações, avaliações de risco e pontos críticos para cada novo produto.

O parecer das áreas pode ser contrário ao desenho inicial proposto para o produto. Quando isto acontece o produto é re-trabalhado em função do ponto contrário anteriormente levantado e então um novo desenho de produto é proposto às mesmas áreas novamente para outro parecer. E isso pode acontecer tantas vezes quanto for necessário para que o desenho do novo produto seja aprovado por todas

as áreas.

Nota-se que essas primeiras etapas do DNP estão bastante sedimentadas e institucionalizadas no Banco A. Há inclusive punições para o não cumprimento dos prazos de análise e emissão de parecer pelas áreas do Banco. Esta penalidade afeta diretamente a participação dos lucros e resultados dos funcionários das áreas em descumprimento do prazo.

Uma vez aprovado por todas as áreas, é feito então o desenho final do produto. A fase seguinte envolve a apresentação do novo produto para o Conselho Diretor do Banco A formado pelo presidente e pelos vice-presidentes. Esse Conselho Diretor se reúne com uma frequência semanal, e neste fórum semanal não se discute apenas novos produtos, mas também diversos outros assuntos pertinentes a todo o Banco.

Este Conselho Diretor tem autonomia para aprovar um produto integralmente, aprová-lo com ressalvas ou ainda vetá-lo.

No primeiro caso o produto segue então para ser desenvolvido. Este desenvolvimento envolve a redação do contrato, a adequação dos sistemas de TI, impactos em marketing, entre outros. No segundo caso as recomendações do Conselho Diretor são absorvidas no desenho do produto e este segue para desenvolvimento. No último caso, que segundo o Banco é muito raro de acontecer uma vez que se seguiu todo o processo de DNP já consolidado no Banco, o produto volta para a análise e desenho em termos de solução e pode então ser re-apresentado ao Conselho Diretor do Banco.

Outro aspecto interessante que diz respeito a esta fase de análise do novo produto pelo Conselho Diretor antes do lançamento é relativo à sua viabilidade. Se um novo produto é submetido a este Conselho então significa que tecnicamente e comercialmente o produto é viável. Todavia este Conselho avalia também dimensões estratégicas e políticas dos novos produtos antes de lançá-los.

A última etapa do DNP é o próprio lançamento do produto que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e

aprovadas no desenho do produto, como distribuição, treinamento dos canais e ações de marketing.

Alguns novos produtos podem ser ainda testados em um grupo de agências antes de serem lançados em toda a rede de varejo para se analisar o comportamento real do produto no ponto de venda.

No Banco A o DNP é suportado por ferramentas e sistemas de TI proprietários que permitem que o desenvolvimento seja acompanhado e registrado desde o seu início, passando pela aprovação e complementação das diversas áreas do Banco, até a liberação para o mercado.

Quanto aos custos incorridos no DNP os principais são: custos com pesquisa (na fase de definição do desenho do produto) e os custos de desenvolvimento de TI para o novo produto. Existem também alguns custos menores que envolvem: riscos operacionais que precisam ser calculados e previstos, como por exemplo inadimplência; além de custos com a venda e disponibilização dos produtos nos mais variados canais (por exemplo: a venda de um título de capitalização via Internet tem um custo bem menor do que uma venda via funcionário em agência bancária).

Que pese a estratégia de relacionamento do Banco, um dos grandes focos de atenção, em termos de DNP para o Banco A têm sido no desenvolvimento de produtos e soluções principalmente para os canais de auto-atendimento (caixas-automáticos, *Internet-banking*, entre outros). Isso porque estes canais permitem um grande barateamento de custo de desenvolvimento e distribuição do produto, permitindo ao banco ser mais competitivo e ter ganhos de escala.

Com relação ao tempo de DNP este varia conforme a complexidade do produto. Quanto mais áreas e consultas forem necessárias mais tempo será empregado no desenvolvimento (como é o caso de produtos de crédito que levam em média 6 meses em seu desenvolvimento). Por outro lado produtos novos que são pequenas variações de produtos já existentes e consolidados no Banco podem ser desenvolvidos e implementados em menos tempo (como por exemplo fundo de Investimento que pode ser criados em 10 dias).

## **12.2 Banco B**

A seguir são apresentados elementos da história, estratégia, segmentação e do desenvolvimento de produtos do Banco B obtidos a partir das entrevistas e da análise de documentos.

### **12.2.1 História e Caracterização**

O Banco B é um banco brasileiro fundado em 1943. Sua estratégia inicial consiste em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que focavam suas atenções para os grandes proprietários de terras. O Banco B foi um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que eram orientados a preencher as folhas nas próprias Agências. Em 1946, a matriz é transferida para a capital paulista, no centro da cidade.

Com apenas oito anos de vida, em 1951, o Banco B passa a figurar entre os maiores bancos privados do Brasil. Nessa década, o Banco chega ao norte rural do Paraná. Em 1956, é criada a Fundação que leva o mesmo nome do Banco, com o objetivo inicial de levar educação gratuita a crianças, jovens e adultos carentes.

A década seguinte é marcada pela chegada da informática ao Banco. Em 1962, o Banco torna-se a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América Latina, que possibilitava o acesso a extratos diários aos Clientes, prestação de serviço inédita para a época.

Há época do milagre econômico brasileiro (anos de 1970), com o País experimentando taxas de crescimento anuais acima de 10%. Esse cenário favorece a expansão de diversos setores e não é diferente para o Banco B, que passa a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nessa década, o Banco B incorpora 17 outros bancos. Nesse mesmo período é também implantada a cobrança automática.

Um braço de seguros e previdência é formado na década de 1980, com negócios nos segmentos de previdência privada aberta e de capitalização, além da seguradora. As primeiras agências com auto-atendimento são implantadas também nesse período.

No início da década seguinte, todas as agências do Banco B passam a trabalhar de forma *on-line* e o auto-atendimento se expande em todo o Brasil. São implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de *Internet Banking* conquista os clientes do Banco e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. O Banco B encerra o século XX como uma das empresas líderes no setor bancário privado no Brasil, e continua nessa trajetória nos anos que se seguem.

O Banco B sempre teve como meta principal consolidar-se à frente no mercado de varejo. Hoje, figura entre os líderes em diferentes segmentos (além do varejo), como empresas (de todos os tamanhos) e clientes pessoas físicas institucionais (com grandes patrimônios em dinheiro).

Atualmente o Banco B ocupa posição de destaque no setor bancário brasileiro. Com cerca de R\$ 160 bilhões em ativos totais. Em 2004 seu lucro superou a casa dos R\$ 3 bilhões.

Sua base de cliente é da ordem de 16,5 milhões que têm a sua disposição pouco mais de 2.900 agências bancárias em todo o território nacional, além de 22.658 máquinas de auto-atendimento. O Banco B possui ainda 6 agências no exterior.

Quanto aos acessos pela Internet, o Banco B possui cerca de 6,8 milhões de usuários que se utilizam de algum sistema *Internet banking*.

### **12.2.2 Estratégia e Segmentação**

Na estratégia do Banco B destaca-se como principal objetivo a consolidação da

posição entre as principais instituições financeiras privadas no mercado brasileiro.

Os elementos chave da estratégia do Banco B são:

- Expansão por meio do crescimento orgânico – focando produtos bancários e de seguros, como segue:
  - Fazendo uso dos canais de distribuição existentes (rede de agências e de tecnologias de Internet), para identificar a demanda por novos produtos e colocar os produtos bancários e de seguros em mercados cruzados;
  - Ampliando os sistemas apoiados em agências, a fim de avaliar e monitorar o uso de produtos pelos clientes, de modo a canalizá-los para as plataformas adequadas de venda, entrega e assistência;
  - Continuar ofertando de forma mais ampla, os produtos e serviços para elevar a média de produtos utilizados por conta corrente (que eram de 4,6 em dezembro de 2003 e passaram para 6,0 produtos em média por conta corrente em dezembro de 2004);
  - Focar ações em novos clientes que tenham suas necessidades de crédito e financeiras apenas parcialmente atendidas, em oposição à competição por uma pequena camada de clientes com faixas de renda mais altas; e
  - Desenvolvendo produtos diversificados em conformidade com as necessidades dos clientes tanto atuais como potenciais.
  
- Aumento das receitas do Banco, por meio do fortalecimento das operações tradicionais e da ampliação de novas operações – como segue:
  - exercendo as atividades tradicionais de captação de depósitos;
  - ampliando a base de clientes, pessoas jurídicas e físicas;
  - focando em novos serviços remunerados com base em taxas (exemplo: cobrança e processamento de pagamentos para clientes pessoas jurídicas);
  - expandindo os serviços e produtos financeiros distribuídos fora do meio convencional de agências (exemplo: cartões de crédito);
  - atuando na gestão de ativos e planos de previdência; e
  - formando uma base de clientes de alta renda, oferecendo produtos e serviços personalizados, além da gestão de ativos.

- Fomentar a venda cruzada de produtos bancários tradicionais, de seguros e de previdência – por meio da rede de agências e de serviços de distribuição pela Internet do Banco B, como segue:
  - Comercializando intensivamente seus produtos; e
  - Mantendo níveis de riscos aceitáveis em suas operações.
  
- Focar a inovação tecnológica – O desenvolvimento de meios eficientes para chegar aos clientes e processar operações constitui um elemento chave da meta do banco de aumentar a rentabilidade e capitalizar sobre oportunidades de crescimento coordenado. O Banco B acredita que a tecnologia oferece oportunidades para chegar aos clientes de uma maneira eficaz em termos de custos, por meio das seguintes propostas:
  - Instalação de estações de acesso à Internet (*Web Points*) em locais públicos;
  - A ampliação do serviço bancário móvel (*Mobile Banking*), que permite aos clientes realizar suas operações bancárias pela Internet com telefones celulares; e
  - O fornecimento de "*Pocket Internet Banking*" para *palmtops* e PDAs (*Personal Digital Assistants*) que permite aos clientes efetuarem algumas operações bancárias por meio de *palmtops* e PDAs..
  
- Estabelecimento de elevados níveis de eficiência (indicadores) – por meio das seguintes propostas:
  - Mantendo a austeridade como diretriz da política de controle de custos;
  - Redução de custos operacionais, por meio de investimentos em tecnologia que reduzam os custos por transação, enfatizando os canais de distribuição automatizados atuais, inclusive os sistemas de distribuição por telefone, Internet e caixas eletrônicos; e
  - Continuando os processos de fusão das atividades comuns (a fim de se eliminar sobreposições ou redundâncias) internas ao Banco.

A atuação do Banco B no mercado é orientada por tipo de cliente. Os interesses e as demandas dos mercados em que o Banco atua são alinhados às estratégias de relacionamento, ao desenvolvimento de produtos e à estruturação e disponibilização

de canais de atendimento exclusivos para cada segmento.

O modelo de segmentação que o Banco B adota, foi consolidado em 2003. Os seus mais de 15,3 milhões de clientes recebem atendimento diferenciado segundo esta segmentação, além de produtos e serviços desenhados segundo as características e necessidades de cada uma das faixas (segmentos).

O Banco B atende desde as grandes corporações empresariais às pessoas que se servem da rede de varejo, das empresas médias aos clientes de alta renda ou com grande disponibilidade patrimonial.

Os clientes pessoas físicas são atendidos segundo uma segmentação em camadas proposta pelo Banco B e que está representado na figura 16.

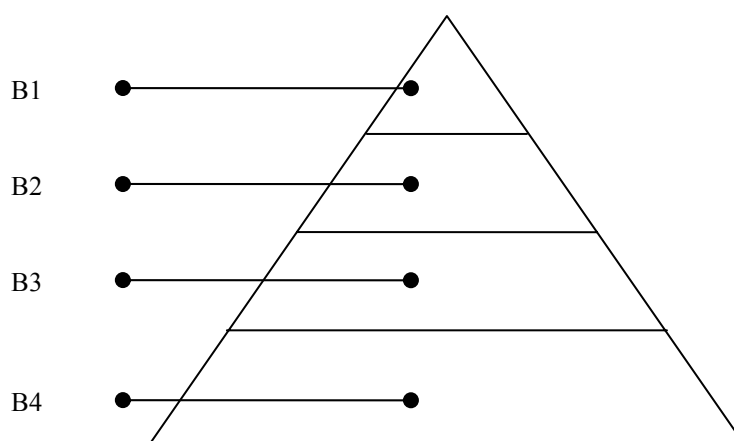


Figura 16: Segmentação de Mercado para o Banco B (clientes pessoas físicas).  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em dados obtidos do Banco B

Com base na figura 16, nota-se que a segmentação de atuação do Banco B está dividida em 4 camadas.

O segmento B1, atende clientes, pessoas físicas de elevado patrimônio, com disponibilidade mínima de R\$ 1 milhão para investimentos. O relacionamento pessoal é tido como fator-chave para o sucesso de empreendimentos nesse segmento. O Banco conta com agências exclusivas para esse clientes nas principais capitais do país.

O segmento B2 tem como público-alvo as pessoas físicas com renda a partir de R\$



4 mil por mês ou com investimentos a partir de R\$ 50 mil. Para este segmento o Banco oferece uma das maiores redes de agências exclusivas para o público de alta renda do país, com 186 no total.

No segmento B3 o Banco atende a pouco mais de 15 milhões de correntistas,. Este segmento é atendido por cerca de 2.900 agências próprias distribuídas em todo o território brasileiro. Faz-se importante destacar que para o Banco B este segmento também inclui as micro e pequenas empresas.

Dentro do segmento B3 existe uma outra estratificação (B4) formada por uma parceria entre o Banco e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Esta parceria presta os serviços de correspondente bancário. Já está presente desde 2002 e atualmente conta com mais de 4.000 pontos de atendimento. Entre os serviços que são oferecidos a este segmento destacam-se: abertura de contas, depósito, saques, recebimentos e pagamentos, cobrança de títulos e concessão de empréstimos e financiamentos. A previsão pe que nos próximos anos sejam colocados em atividade em total de 5.300 pontos de atendimento distribuídos em 4156 municípios, nos quais os Correios mantêm agências postais.

### **12.2.3 O DNP**

O Varejo, para o Banco B, tem dispensado atenção especial à criação de produtos financeiros, cada vez mais customizados segundo o perfil de seus clientes e com a constante preocupação de oferecer a todos, atendimento com qualidade, agilidade e confiabilidade, não obstante com um estreitamento no relacionamento entre cliente e Banco B.

O atendimento às diversas demandas, desde as operações de micro-crédito, de repasse, de câmbio, bem como de todos os financiamentos voltados à pessoa física, são o principal foco desse segmento, que, aliado à Marca e a Rede de Agências, torna-se importante fonte de incremento dos resultados do Banco.

Antes de se abordar o DNP, faz-se necessário uma caracterização de produto

bancário segundo o Banco B.

Produto Bancário, para o Banco B, é toda e qualquer solução financeira constituída para a tender às necessidades e demandas dos clientes do Banco B em suas transações de negócios.

Para o Banco B, a importância do DNP reside em grande parte nas oportunidades e necessidades dos clientes do Banco do que propriamente em ações da concorrência ou do mercado bancário. De acordo com as entrevistas, 30% do DNP é devido a ações da concorrência enquanto 70% advém de oportunidades e demandas dos próprios clientes.

O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de adequação de um produto já existente, no mercado como um todo ou em nichos. Esta identificação de uma oportunidade pode vir de duas fontes principais: clientes, funcionários do Banco.

Os clientes por meio dos canais de comunicação com o Banco e principalmente por meio das agências e postos de atendimento bancário (ou equivalente bancário) fornecem críticas, sugestões ou apontam problemas que podem gerar oportunidades. Por sua vez os funcionários também podem gerar oportunidades, seja em processos internos ao Banco, ou na forma de necessidades de demanda ou até acompanhamento da concorrência. Neste sentido, a concorrência também tem papel importante no início e ao longo do DNP, sendo monitorada constantemente por todo o banco.

Uma vez captada esta oportunidade, ela é direcionada para a área de Produtos do Banco B responsável pelo DNP e acompanhamento dos mesmos em todo seu ciclo de vida.

Em seguida a área de Produtos do Banco analisa a oportunidade e amadurece a mesma. Este amadurecimento da oportunidade faz-se necessário para se definir os primeiros contornos do novo produto.

O Banco então promove pesquisas preliminares, seja em seus sistemas de

informação, de TI e base de dados; ou seja pesquisando e detalhando melhor a oportunidade identificada juntos os clientes e usuários do novo produto em potencial. Esta etapa do DNP envolve o amadurecimento da oportunidade e a análise do novo produto, sendo de autonomia e responsabilidade dos gestores da Área de Produtos do Banco B.

Neste primeiro desenho do novo produto avalia-se inicialmente a viabilidade tecnológica., ou seja, de sistemas de informação e de TI para suportar o novo produto. Somente então, é analisada a viabilidade econômica em termos de volume de negócios, inadimplência e rentabilidade do produto.

Tanto a avaliação de viabilidade tecnologia quanto de viabilidade econômica são atividades que se não apresentarem resultados positivos e satisfatórios de expectativa para o novo produto, o DNP é suspenso. Importante ressaltar que nesta fase de amadurecimento da oportunidade e primeiro desenho do produto.

Em seguida, a área de produtos do Banco, inicia o desenho detalhado do produto. Fazendo consultas às principais áreas do Banco envolvidas no DNP. Cada uma das áreas analisa em profundidade o novo produto e apresenta recomendações, avaliações de risco e pontos críticos para cada novo produto.

Uma vez passado por todas as áreas, o desenho do produto é refeito para adequar todas as recomendações das diversas áreas do Banco envolvidas no DNP. Feito isto o produto é submetido ao Comitê de Formatação de Novos Produtos Banco B. Este Comitê tem representantes de todas as áreas do Banco e reúne-se periodicamente ou sempre que se fizer necessário. Todo o produto novo deve ser validado por este Comitê de Formatação de Novos Produtos. Este comitê avalia questões contábeis, fiscais, jurídicas, de crédito, sistemas e até de imagem. Este encontro é conduzido pela área de *Compliance* do Banco B.

Este Comitê tem autonomia para aprovar um produto integralmente, aprová-lo com ressalvas ou vetá-lo.

No primeiro caso o produto segue então para ser desenvolvido. No segundo caso as

recomendações do Comitê são absorvidas no desenho do produto e este segue para desenvolvimento. No último caso, que segundo o Banco é muito raro de acontecer uma vez que se seguiu todo o processo de DNP (e consultas às áreas do Banco), o produto volta para a análise e desenho em termos de solução e pode então ser re-apresentado ao Comitê do Banco.

Uma vez findo o DNP, o produto é submetido novamente ao Comitê para apreciação e decisão de data de lançamento do produto. Pode ocorrer do comitê solicitar que testes sejam conduzidos no produto em determinadas agências e por um período de tempo antes da liberação para todas as agências e postos do Banco. Por exemplo, houve uma caso de um novo produtos que o Comitê exigiu que fosse testado por 90 dias para se avaliar a inadimplência, O produto foi testado em 200 agências e verificou-se que a taxa de inadimplência estava conforme previsto. Essa informação então retornou ao Comitê que em seguida aprovou a liberação do produto em todos os canais de distribuição do Banco.

Com o lançamento, teve início a última etapa do DNP, que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e aprovadas no desenho do produto, como distribuição, treinamento dos canais e ações de marketing.

O Banco B não informou se o DNP é suportado por ferramentas e sistemas de TI (proprietários ou não) que permitam que o desenvolvimento seja acompanhado e registrado desde o seu início, passando pela aprovação e complementação das diversas áreas do Banco, até a liberação para o mercado.

Quanto aos custos incorridos nesta atividade, três são os principais envolvidos no DNP: custos com pessoas (recursos humanos envolvido e necessários para o DNP); custos relativos ao tempo (custos de oportunidade de lançamento, atrasos ou adiantamento no DNP, entre outros.); e os custos de desenvolvimento de TI para o novo produto (que atualmente são os maiores ofensores do DNP para o Banco B).

Com relação ao tempo de DNP este varia conforme a complexidade do produto. Não sendo possível, segundo o Banco B determinar uma média, nem mesmo para

classes ou famílias de produtos.

Uma questão importante relativa ao DNP diz respeito ao posicionamento e estratégia do Banco B como banco de varejo. Este fato gera uma ênfase no DNP de produtos que possam ser rapidamente disseminados e distribuídos sem ou com pouca interferência humana. Dessa maneira produtos que sejam fortemente alicerçados em sistemas de TI têm um importante papel nesse cenário.

### **12.3 Banco C**

A seguir são apresentados elementos da história, estratégia, segmentação e do desenvolvimento de produtos do Banco C obtidos a partir das entrevistas e da análise de documentos.

#### **12.3.1 História e Caracterização**

O Banco C é um banco brasileiro que tem sua origem no ano 1945.

Cerca de 10 anos após sua fundação o Banco C possuía 34 agências, um patrimônio líquido de US\$ 1,2 milhão e US\$ 8 milhões de depósitos à vista que naquele tempo eram a única fonte de recursos<sup>37</sup> para os bancos.

Após um período de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrado pelo governo federal, o Banco C ingressou num período de fusões e aquisições expandindo-se em tamanho<sup>38</sup> e aumentando sua base de clientes.

No período seguinte (década de 1970), o Banco viveu um período de rápido crescimento não só pelo aumento do número de negócios, mas também pela continuidade do processo de aquisições de instituições bancárias. No final dessa

---

<sup>37</sup> No sentido de *funding*.

<sup>38</sup> Em termos de volume de ativos.

década o Banco deu os primeiros passos para sua atuação internacional, com a abertura de agências em Nova York e Buenos Aires.

Na década seguinte o Banco C diminuiu o ritmo de aquisições que vinha tendo, adquirindo apenas um outro Banco nesse período. No final da década, foi um dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, passando a oferecer um leque de produtos e serviços bastante amplo. Também nesse período têm início os grandes investimentos em tecnologia.

A década de 1990 segue com grandes investimentos em tecnologia e processos de aquisições de outras instituições bancárias. Nesse período também é criada uma Fundação que leva o nome do Banco para fins sociais e assistenciais.

Em 1994 continua seu processo de expansão internacional passando a atuar também na Europa.

Em 1995 o Banco C adquiriu um grande Banco especializado em clientes de alta renda. Essa aquisição marca o início de um processo de segmentação dos clientes pessoa física em um estrato intermediário que não apenas grande ou pequeno cliente. Essa aquisição também reforça a atuação do Banco C no segmento de grandes empresas.

No período de 1997 a 2001, por meio dos processos de privatização do setor bancário, amplia sua base de clientes e tamanho, adquirindo bancos estaduais brasileiro.

Em 2001 e 2002 o Banco C adquiriu outros dois bancos, e conseqüentemente sua carteira de clientes, no segmento de pessoas físicas de alto patrimônio. Passando a administrar esses patrimônios e aumentando significativamente sua base de clientes neste segmento.

Ainda em 2002, o Banco C associa-se com outro grande grupo financeiro e passam a controlar um dos maiores Bancos de atacado do país, solidificando sua atuação com clientes corporativos e empresas de médio e grande porte.

Atualmente o Banco C possui cerca de R\$ 140 bilhões em ativos e conta com mais de 2.200 agências em todo o território nacional. Possui ainda, uma base de 12 milhões de clientes. No ano de 2004 apresentou lucro líquido da ordem de R\$ 2,7 bilhões.

### **12.3.2 Estratégia e Segmentação**

Os dois grandes focos da estratégia do Banco C têm sido a expansão da carteira de crédito à pessoas físicas e empresas de pequeno e médio porte, além da gestão e redução de custos.

A demanda por crédito foi muito consistente, especialmente no financiamento ao consumo (incluindo veículos, que cresceu 35,7% em volume no ano de 2004) e de micro, pequenas e médias empresas (mais 69,3% de crescimento em 2004). A expansão do crédito foi um dos principais mecanismos financiadores da retomada do crescimento do País em 2004 segundo o Banco C, com evolução do PIB estimada acima de 5%. O Banco aposta na continuidade dessa trajetória para os anos futuros.

Nesse sentido o Banco pretende manter a expansão das áreas de pessoa física e das médias, pequenas e microempresas, que dependem do crédito para crescer. Entre os objetivos futuros está a ampliação das carteiras desses segmentos entre 25% e 30%. Para atingir essa meta o Banco conta com a expansão orgânica da atual carteira, que, provavelmente acompanhará o crescimento da economia, e na ampliação da atuação em segmentos como o do crédito ao consumidor. A atuação do Banco na área de crédito ao consumo foi reforçada sobremaneira em 2004, por intermédio de três grandes operações:

- Criação e lançamento de uma financeira do Banco C com foco em não-correntistas das classes mais baixas da população;
- Associação com a uma grande rede varejista de supermercados para oferecer produtos e serviços financeiros diferenciados aos das mais de 500 lojas da rede em todo o Brasil.

- Aumento da participação em uma grande companhia de cartões de crédito. Possibilitando a oportunidade de vendas cruzadas de produtos e serviços financeiros do Banco para os 3,8 milhões de cartões emitidos pela companhia.

Outro grande foco de planejamento é a gestão e redução de custos. Desde 2003, O Banco C estabeleceu internamente uma premissa orçamentária – manter as despesas administrativas no mesmo valor nominal do ano anterior, – o que na prática, equivale a uma redução de custos. Em 2004, esta variação foi de 4,1%, melhorando o índice de eficiência operacional do Banco que atingiu 52,4%. Nestes dois anos iniciais deste planejamento de gestão de custos, o Banco Instituiu uma campanha denominada “Quanto Custa?”, que recebeu mais de 20 mil sugestões de funcionários sobre como melhorar processos e aumentar a eficiência das mais diversas áreas. Muitas destas sugestões já foram implementadas e contribuíram para os resultados obtidos em 2004.

Além destes dois focos principais da estratégia (expansão da carteira de crédito e gestão de custos), o Banco C também pretende dedicar esforços para os segmentos de grandes empresas atendidos pelo Banco. Particularmente nas operações de seguros e previdência.

O fortalecimento da marca também está explícito no planejamento para os próximos anos. O Banco C pretende por meio de ações e relações em investimentos sociais e de uma continuidade de seu projeto de governança corporativa divulgar e fortalecer a marca do Banco.

Este planejamento foi desenhado, segundo o Banco C, em um cenário brasileiro otimista para o futuro: um ambiente econômico de inflação controlada, juros decrescentes e crescimento econômico, com evolução do PIB.

Tendo o planejamento apresentado como principal orientação do Banco C, as ações oriundas desse planejamento refletir-se-ão em seus clientes, tanto pessoas físicas, quanto jurídicas.

Segundo a alta direção do Banco C, ao longo dos últimos 20 anos, o Banco tem



atuado fortemente em duas frentes: a criação de produtos e serviços sob medida para atender aos vários segmentos de clientes (fortalecendo assim o relacionamento com seus clientes), e o desenvolvimento de tecnologias capazes de conferir agilidade e segurança, mesmo diante de um universo de 2 bilhões de operações anuais.

Esta segmentação adotada pelo Banco permite à organização responder às diversas áreas do mercado financeiro. Além do foco desde 2003 nos clientes corporativos de grande porte, o Banco planeja dedicar-se com mais atenção no desenvolvimento de produtos e serviços para as médias, pequenas e microempresas, tendo em vista o potencial de crescimento desses setores econômicos nos próximos anos.

Dentro das operações bancárias do Banco C, foram criadas seis áreas separadas, cada qual especializada em um tipo diferente de cliente (segmento de mercado) sejam pessoas físicas ou empresas. Entretanto, para manter-se o escopo deste estudo, somente serão considerados os clientes pessoas físicas.

Os clientes pessoas físicas são atendidos segundo uma segmentação em camadas proposta pelo Banco C e que está representado na figura 17.

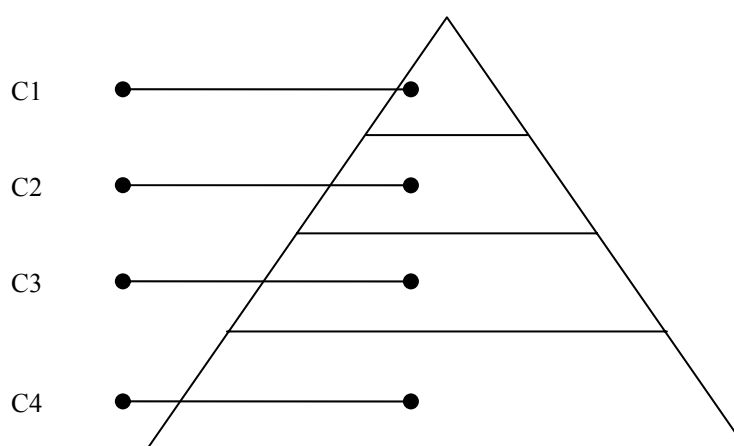


Figura 17: Segmentação de Mercado para o Banco C (clientes pessoas físicas).  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em dados obtidos do Banco C

Com base na figura 17, nota-se que a segmentação de atuação do Banco C está dividida em 4 camadas.

Os clientes deste segmento C1 são pessoas físicas com alto patrimônio financeiro e

são atendidos por gerentes de contas específicos para eles. As operações do Banco C para este segmento fornecem aos clientes uma ampla gama de serviços bancários tais como seguros, corretagem, operações de crédito e, principalmente, administração de ativos com a qual o cliente tem à sua disposição uma ampla linha de fundos e é atendido por uma equipe de gerentes de contas treinados especialmente para oferecer produtos apropriados para cada perfil de risco do cliente.

Em 1999, foi criado o segmento C2, uma rede de agências separada para os clientes pessoa física que possuem alta renda mensal e investimentos significativos. Cabe ressaltar que o cliente deste segmento tem a sua disposição uma rede de agências diferenciada, bem como toda a rede de agências do varejo. À disposição destes clientes, há um grande número de serviços bancários focados em suas necessidades bancárias particulares com um número maior de serviços personalizados, inclusive assistência financeira individualizada e produtos bancários mais sofisticados. O Banco C trata este segmento por meio de uma marca e ações de marketing separados das outras operações e agências, além de uma disposição interna e arquitetura mais sofisticada das agências.

O Banco percebeu que poderia haver ainda mais uma estratificação antes da base da pirâmide. Dessa maneira surgiu o segmento C3 para atendimentos a clientes pessoa física com renda superior a R\$ 2 mil por mês e investimentos inferiores ao da camada C2.

O segmento C4 é o principal negócio do Banco C, pois é sua atuação no varejo, que inclui principalmente pessoas físicas e, em uma menor extensão, micro-empresas. O negócio de varejo é uma fonte significativa de recursos e um relevante gerador de receitas financeiras e de tarifas para o Banco C. Por meio da ampla rede de distribuição, a unidade de banco de varejo fornece serviços para milhões de clientes pessoas físicas e microempresas. Observa-se que para este segmento, diversas atividades promocionais são desenvolvidas. Assim, produtos adicionais como cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização são oferecidos nas agências por meio dos mesmos funcionários que

atendem às necessidades bancárias tradicionais dos clientes como conta corrente e de poupança. Além de produtos de crédito mais adequados como cheques especiais e empréstimos pessoais e ao consumidor.

### **12.3.3 O DNP**

A seguir será descrito o processo de DNP no Banco C, contudo, antes de se abordar o DNP, faz-se necessário uma breve caracterização de produto bancário segundo o Banco C.

Produtos Bancários, para o Banco C, são todas as alternativas para o cliente atender alguma necessidade financeira, seja de crédito ou de acumulação, por meio de Conta corrente, Conta Investimento, conta empréstimo, entre outras.

Para o Banco C, a importância do DNP está além do mero desenvolvimento de um produto. Esta importância está ligada à própria existência e sobrevivência do Banco em seu mercado. Apesar da grande semelhança entre produtos do segmento bancário, o foco de atenção e estratégia tem sido a customização. Customização essa, segundo uma estratificação cada vez maior dos segmentos de atuação do Banco C. Alinhando-se o DNP á estratégia de foco no relacionamento entre clientes e Banco.

Essa dedicação ao DNP e ao lançamento de novos produtos contribuiu para o incremento na participação de mercado, uma vez que o leque de produtos está em constante mutação e aumento.

O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de adequação de um produto já existente, no mercado como um todo ou em nichos. Esta identificação de uma oportunidade pode vir de duas fontes principais: fontes externas ao Banco ou fontes internas.

Como fontes externas de geração de oportunidades figuram estudos de legislação ou conjuntura econômica, análise da concorrência ou mesmo informações obtidas

diretamente dos clientes do Banco C por meio dos canais de distribuição/comunicação. Por sua vez as fontes internas constituem análises dos produtos atuais do Banco (em termos de matriz SWOT<sup>39</sup>) em busca de oportunidades além de análises extraídas das bases de dados e sistemas de informação sobre clientes.

Uma vez captada esta oportunidade (por qualquer área ou canal do Banco), a idéia é amadurecida pela área de Produtos do Banco C responsável pelo DNP e acompanhamento dos produtos em todo seu ciclo de vida. Este amadurecimento da idéia faz-se necessário para se definir o conceito do produto e os primeiros contornos do mesmo.

Nesta fase de definição do conceito do produto a orientação dos gestores é que a equipe na área de produtos responsável pela análise da idéia, a madureça, discutindo com outras pessoas e áreas do banco de maneira informal. Desta maneira, segundo gestores de produtos entrevistados, nesta etapa é necessário abrir a mente para todas as possibilidades que se pode ter para o novo produto em questão. Esta fase é então marcada pela discussão conceitual do novo produto, libertando-se de todas as amarras possíveis (análises jurídicas, legislação, TI, entre outras). Definindo-se o conceito no sentido amplo sem qualquer limitação a princípio.

Uma vez definido o conceito, que é a fase mais livre de desenvolvimento e pensamento, passa-se ao desenho do produto envolvendo as demais áreas do Banco.

Nesta fase existe o suporte de sistemas de informação e TI para o controle e troca de informações entre as áreas. Existe uma normatização bastante rígida no Banco C orientado esta fase para não haver perda de informação ou erro de análise. Neste momento faz-se um contra-ponto entre o conceito do produto e a análise de viabilidade do mesmo sob a ótica das diversas áreas do Banco.

Cada uma das áreas analisa em profundidade o novo produto e apresenta recomendações, avaliações de risco e pontos críticos para cada novo produto. Uma

---

<sup>39</sup> Para detalhes ver KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

vez passado por todas as áreas, o desenho do produto é refeito para adequar todas as recomendações das diversas áreas do Banco envolvidas no DNP.

Nesse meio tempo (de desenho produto) houve diversas aprovações intermediárias e Comitês para aprovação e alinhamento das informações do produto. Esses Comitês podem reunir numa frequência de uma até duas vezes por semana, dependendo da complexidade no desenho do produto ou de alguma data alvo para lançamento do produto ao mercado. Dependendo das decisões que precisem ser tomadas, esses comitês pode ser formados apenas por analistas de produtos, passando por superintendentes ou até diretores. No caso do Comitê envolvendo diretores já existe uma periodicidade mensal de encontros, e neste último caso aproveita-se o fórum para se discutir e apresentar também os novos produtos que são considerados estratégicos para o Banco.

Quaisquer destes Comitês tem autonomia para aprovar o desenho de um produto integralmente, aprová-lo com ressalvas ou vetá-lo.

No primeiro caso o produto segue então para ser desenvolvido. No segundo caso as recomendações do Comitê são absorvidas no desenho do produto e este segue para desenvolvimento. No último caso, que segundo o Banco é raro de acontecer uma vez que se seguiu todo o processo de DNP (e consultas às áreas do Banco), o produto volta para a análise e desenho em termos de solução e pode então ser re-apresentado ao Comitê de alçada competente do Banco.

Uma vez terminado o DNP, o produto é lançado na data já estipulada pelo Comitê de maior instância que aprovou produto.

No caso de produtos que extremamente novos e sob os quais o Banco tem pouco conhecimento ou previsibilidade, podem ser conduzidos testes para avaliação de comportamento do produto antes da liberação pelo comitê para toda a rede de agências do Banco C.

Com o lançamento, teve início a última etapa do DNP, que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e

aprovadas no desenho do produto, como distribuição, treinamento dos canais e ações de marketing.

Nota-se que a oposição do Banco quanto as ferramentas e sistemas de TI que dão suporte ao DNP não são consideradas um limitador do processo nem tampouco um propulsor a ponto de permitir que o Banco C se destaque em relação a concorrência. Segundo o Banco, a questão não é relativa aos dados ou aos sistemas, mas sim na extração das informações pertinentes principalmente no início do DNP. Há também grande impacto dos sistemas de TI no DNP uma vez que atualmente estes sistemas estão possibilitando a criação de produtos que antes não existiam, tornando assim alguns produtos viáveis e até possibilitando economias de escala.

Quanto aos custos do DNP estes se caracterizam por: pesquisas realizadas junto aos clientes para percepção de necessidades ou oportunidades; estudos dos concorrentes; adequação e desenvolvimento de TI para suporte e viabilidade do novo produto; além de custos com campanhas de marketing, de lançamento, *press release*, assessoria de imprensa, entre outros.

Com relação ao tempo de DNP este varia conforme a complexidade do produto. Alguns produtos mais simples podem levar cerca de duas semanas para serem criados outros três ou seis meses. Atualmente um o Banco C entende que um bom produto contribui para o fortalecimento da marca por isso não necessariamente o objetivo seja lançar mais produtos em menos tempo, mas sim avaliar custos de oportunidade (de antecipação ou postergação de lançamento de produtos).

#### **12.4 Banco D**

A seguir são apresentados elementos da história, estratégia, segmentação e do desenvolvimento de produtos do Banco D obtidos a partir das entrevistas e da análise de documentos.

### 12.4.1 História e Caracterização

O Banco D, como é conhecido hoje, foi formado pela união de duas importantes e tradicionais instituições financeiras da Europa.

Essa fusão que resultou no nascimento do Banco D em nível mundial teve início em 1991, mas as origens do Banco são bem mais antigas e marcadas por associações e fusões em todo o mundo ao longo desse período.

Os dois Bancos que deram origem ao Banco D têm passados próximos. Ambos têm sua origem no mesmo país. Contudo, um destes Bancos tem sua fundação há mais de 170 anos, a partir de uma companhia de comércio exterior, enquanto o segundo Banco teve sua origem em 1863.

No Brasil, a história do Banco D começa há 87 anos, em 1917 com a chegada do Banco às cidades do Rio de Janeiro e Santos.

Desde a década de 1960 o Banco D começou a estruturar sua área de financiamento direto ao consumidor. Para isso expandiu suas atividades como Banco e adquiriu uma empresa nesta área. Esta empresa passou a ser o “braço na área de financiamento” do Banco e permaneceu assim até os dias de hoje, mantendo inclusive um nome e uma razão social dissociada do Banco D.

Em 1993 o Banco adotou um novo nome mundialmente, criando o nome que possui até hoje. No Brasil sua sede foi transferida da cidade do Rio de Janeiro para São Paulo. Neste mesmo ano, o Banco começou uma forte estratégia de focar e aumentar sua base de clientes corporativos e institucionais.

No ano seguinte a essa mudança, a operação brasileira do Banco D já representava o 3º melhor lucro líquido do grupo internacionalmente.

No final da década de 1990 e início da próxima, o Banco D executou uma série de aquisições e fusões visando ampliar suas operações no país, aumentar sua base de clientes e consolidar-se entre os principais bancos de varejo em ativos no país.

Nesse mesmo período o Banco adquiriu uma das 10 maiores empresas Seguradoras do país fortalecendo suas atividades neste segmento.

Sua presença mundial é bastante destacada. O Banco D está entre os 20 maiores Bancos do mundo e entre os 10 maiores da Europa, segundo a edição especial da revista The Banker (2005). Com um patrimônio de ativos (em nível mundial) da ordem de EUR 850 bilhões, o Banco possui presença em 60 países e conta com mais de 3.000 agências próprias ao redor do mundo.

No Brasil, atualmente o Banco D figura entre os principais Bancos. Possui um patrimônio de ativos da ordem de R\$ 70 bilhões. Conta com uma base de clientes de cerca de 9,2 milhões e uma rede de agências próprias superior a 1.100 em todo o território nacional.

#### **12.4.2 Estratégia e Segmentação**

O mercado brasileiro e o norte-americanos são os únicos mercados do Banco D no mundo que mantiveram os nomes originais dos Bancos que foram comprados pelo Banco D. Isso se explica pelo grande valor e reconhecimento das marcas nestes mercados. Por isso a estratégia foi manter os nomes originais com uma associação da marca mundial em seus nomes.

Apesar das raízes européias e de sua presença mundial o Brasil, e conseqüentemente as operações brasileiras do Banco D, representam uma parcela significativa dos negócios do Banco no mundo. Desta maneira a estratégia global leva em consideração a estratégia para o Brasil e vice-versa.

Segundo informações fornecidas pelo Banco D, a estratégia do Banco é agregar e criar valor em operações financeiras para seus clientes utilizando-se de sua [do Banco D] presença mundial, por meio de 5 pontos principais:

- Criar valor para seus clientes, oferecendo soluções financeiras de alta qualidade e desempenho que melhor atendam as necessidades atuais e os



objetivos e metas de longo-prazo dos clientes.

- Focar em:
  - Clientes do varejo nos mercados principais (Holanda, Centro-oeste dos EUA<sup>40</sup>, Brasil e mercados selecionados em nível mundial que apresentem crescimento)
  - Clientes selecionados do segmento atacado, especificamente na Europa.
  - Clientes D1<sup>41</sup> ao redor do mundo.
- Criar benefícios para todos os clientes enfatizando vantagens em produtos e em aspectos humanos do relacionamento cliente-banco.
- Intercâmbio e troca de experiências e casos de sucesso entre todas as filiais do Banco ao redor do mundo.
- Desenvolvendo recursos humanos para dar suporte e sustentação a esta estratégia no longo prazo.

Uma vertente estratégica, não menos importante, que tem surgido nos últimos anos relaciona-se à sustentabilidade. Termo esse, para o Banco D, apoiado no conceito de “*triple bottom line*” que prega, que as organizações devem levar em consideração *bottom lines* sociais e ambientais em adição ao *bottom line* econômico-financeiro<sup>42</sup>. A partir deste conceito o Banco D tem promovido diversas ações com impactos sociais e ambientais além do impacto financeiro.

Entre as ações de sustentabilidade do Banco D no Brasil, um destaque é apresentado no estudo de Righetti *et al* (2005), referente à substituição do papel branco pelo papel reciclado em todas as atividades que se utilizam de papel no Banco D. Neste caso, suportado por uma estratégia global a unidade brasileira contribuiu para fomentar aspectos de sua estratégia de sustentabilidade,

---

<sup>40</sup> Sigla para Estados Unidos da América.

<sup>41</sup> A segmentação de clientes para o Banco D será explicada nos parágrafos seguintes.

<sup>42</sup> Para detalhamento ver ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*, Canadá, New Society Publishers, 1998.

implantando este novo papel em todas as suas atividades em larga escala.

As atividades brasileiras do Banco D têm sua estrutura de negócios dividida da seguinte forma:

- Varejo e banco comercial, que atende pessoas físicas, pequenas e médias empresas; e crédito ao consumidor (incluindo financiamento de veículos).
- Grandes corporações e instituições multinacionais.
- Administração de patrimônios pessoais e familiares com alto potencial de investimento.

Dentro das operações bancárias do Banco D, existem cinco áreas separadas, cada qual especializada em um tipo diferente de cliente (segmento de mercado) sejam pessoas físicas ou empresas. Entretanto, para manter-se o escopo deste estudo, somente serão considerados os clientes pessoas físicas.

Os clientes pessoas físicas são atendidos segundo uma segmentação em camadas e que está representado na figura 18.

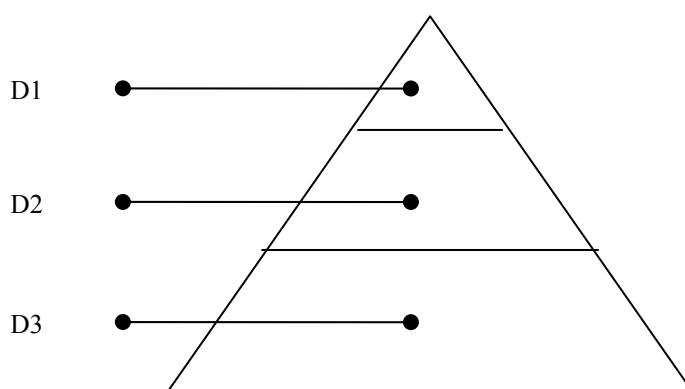


Figura 18: Segmentação de Mercado para o Banco D (clientes pessoas físicas).  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em dados obtidos do Banco D

Com base na figura 18, nota-se que a segmentação de atuação do Banco D está dividida em 3 camadas principais.

Os clientes do segmento D1 são pessoas físicas com alto patrimônio financeiro e disponibilidade de investimentos. Estes clientes possuem atendimento realmente

customizado sendo atendidos por gerentes de contas específicos para eles. Neste segmento a ênfase do Banco está na manutenção e promoção do relacionamento com seus clientes de maneira individualizada. Além disso, o Banco D utiliza-se de sua ampla estrutura internacional já consolidada para oferecer produtos exclusivos. No Brasil o número de clientes desse segmento perfaz 1.100 pessoas.

Por sua vez o segmento D2, atende aos clientes pessoa física que possuem alta renda mensal (a partir de R\$ 4 mil) e investimentos superiores a R\$ 40 mil. Cabe ressaltar que o cliente deste segmento tem a sua disposição uma rede de agências diferenciada, bem como toda a rede de agências do varejo. Esta segmentação já permite que os produtos sejam menos massificados que no varejo, havendo assim um certo nível de customização.

O segmento D3 é o segmento do Banco D que atende ao grande público. Esta base de clientes representa cerca de 9 milhões de clientes pessoas físicas. Os clientes deste segmento têm rendimentos comprovados superiores a R\$ 750,00 por mês.

O Banco trata ainda de alguns nichos específicos, que figuram entre as camadas D2 e D3 e que não compõe uma camada propriamente dita, mas estratificações em nichos, como por exemplo: advogados, médicos, dentistas, profissionais de ensino, servidores públicos e universitários. Para cada um destes nichos o Banco D possui uma cesta de produtos e atendimento diferenciados.

Existe ainda uma orientação mundial para que sejam dedicados esforços e ações específicos para os segmentos médios. Isso significa na prática uma atenção maior do Banco D nos segmentos pessoa física D2, além de ações equivalentes para empresas de médio porte e algumas de grande porte.

### **12.4.3 O DNP**

Atualmente o foco de atenção das ações em níveis mundial e local do Banco D é o varejo. Por se tratar de um Banco com presença mundial, seu mix de produtos também procura refletir esta presença, apresentando algumas opções de produtos

que somente poderiam ser suportadas por operações internacionais em larga escala. Refletindo então em ações no DNP do Banco.

Antes porem de se detalhar o processo de DNP, é necessário uma caracterização de produto bancário segundo o Banco D.

Produto Bancário, para o Banco D, é o meio de viabilizar soluções financeiras para atender às necessidades dos clientes do Banco.

DNP é uma atividade importante para o Banco D na medida em que está alinhado com sua estratégia de estreitar o relacionamento com seus clientes promovendo uma maior personalização de seus produtos. Além do fato do ambiente em que o Banco está inserido ser fortemente marcado por competição, onde os novos produtos desempenham papel importante na manutenção e conquista de clientes.

O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de melhoria em um produto já existente. Esta identificação de uma oportunidade pode advir de três fontes principais: clientes, área de Produtos ou funcionários do Banco.

Os clientes por meio dos canais de comunicação com o Banco (agências, telefone, Internet, entre outros) fornecem críticas ou sugestões que podem gerar oportunidades. Por sua vez a área de Produtos por meio do acompanhamento e gestão dos produtos existentes, acompanhamento e *feedback* dos canais e monitoramento da concorrência, também é capaz de detectar oportunidades. Por fim, os funcionários, assim como quaisquer outras áreas do Banco, também podem gerar oportunidades, seja em processos internos ao Banco, ou na forma de percepção de necessidades não atendidas.

Uma vez captada esta oportunidade, ela é centralizada na área de Produtos do Banco D, responsável pelo DNP e gestão e acompanhamento de todos os produtos bancários em seu ciclo de vida.

Em seguida a área de Produtos do Banco analisa seu impacto em termos de melhorias em produtos já existentes ou novo produto. No primeiro caso, a mudança é avaliada na própria área e se for algo de pequeno impacto (em termos de custos e

adequação) esta mesma área tem autonomia para promover esta alteração. No segundo caso, recorre-se ao processo de DNP adotado pelo Banco.

O DNP no Banco tem como motivação principal deixar clara a relação custo/benefício que o novo produto trará tanto para o banco quanto para seus clientes. Desta maneira confecciona-se um *business plan* que contemple o conceito do produto e todos demais aspectos e características inerentes ao mesmo.

Para compor o *business plan* todas as áreas do Banco que tem participação no desenho do produto são consultadas e suas recomendações, observações e custos necessários para a confecção do produto são apresentados. Além das informações sobre o desenho do produto, também são elaborados avaliações de mercado, são levantados os custos de oportunidade, as tarifas e impostos envolvidos nos produtos, avaliado o impacto das regulamentações de mercado, são feitas projeções e cenários para comportamento do produto, além da receita esperada com o novo produto). Quanto ao nome do produto, a área de Produtos faz uma sugestão que, e, uma vez aprovado o DNP a área de Marketing batiza definitivamente o novo produto.

O processo de DNP do Banco D se utiliza de uma ferramenta de TI de suporte e acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento. Essa ferramenta é algo recente no Banco, começou a ser utilizada em 2005 e traz consigo uma metodologia de aplicação do desenvolvimento para dar suporte ao DNP no Banco. Entretanto o pesquisador não teve acesso a ferramenta ou a maiores detalhes da mesma.

Uma vez finalizado o *business plan* e avaliada a viabilidade técnica e comercial do produto bem como todos os custos e esforço necessário para implementá-lo, este segue para apreciação do Comitê de Produtos.

Este Comitê reúne-se mensalmente e é dedicado ao tema produto em sua amplitude, tratando dos produtos do banco em seu ciclo de vida e também sendo responsável pela avaliação de produtos novos. O Comitê é formado por representantes de todas as 15 áreas do Banco que avaliam o *business plan* para o novo produto e decidem se o desenvolvimento e o lançamento seguem adiante ou não.

Quando o Comitê aprova o *business plan*, o produto então é desenvolvido e posteriormente lançado no mercado. O Comitê tem poder para vetar um *business plan*, nesse caso o produto volta para ser re-trabalhado e pode ser re-apresentado mais uma única vez no Comitê. Contudo este último fato é raro e nos últimos 4 anos no Banco D nenhum produto foi vetado pelo Comitê.

Outro aspecto interessante que diz respeito a esta fase de análise do novo produto pelo Comitê de Produto antes do lançamento é relativo à sua viabilidade. Se um novo produto é submetido a este Comitê então significa que tecnicamente e comercialmente o produto é viável. Todavia este Comitê avalia também dimensões estratégicas e políticas dos novos produtos antes de lançá-los.

A última etapa do DNP é o próprio lançamento do produto que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e aprovadas no *business plan* do produto, como distribuição, e promoção.

Alguns novos produtos podem ser ainda testados em um grupo de agências antes de serem lançados em toda a rede de varejo para se analisar o comportamento real do produto no ponto de venda.

Além da ferramenta de suporte exclusiva para o DNP do Banco D, existem ainda outras ferramentas e sistemas de TI que contribuem nas fases iniciais de caracterização da oportunidade e definição do primeiro desenho do produto. São bancos de dados, pesquisas e ferramentas de correlação de dados a partir de informações de clientes do próprio Banco.

Quanto aos custos no DNP os principais ocorrem durante o próprio desenvolvimento, com ênfase especial para os custos de desenvolvimento e adequação de TI para o novo produto. Os custos de lançamento do produto e distribuição são menores e normalmente amortizados devido a escala e ao grande número de canais digitais e eletrônicos.

Com relação ao tempo de DNP este depende do tipo de produto. No caso de produtos de crédito pessoal o desenvolvimento leva em média 4 meses, desde a

percepção da oportunidade até o lançamento e distribuição do produto. Entretanto, conforme apontado nas entrevistas, o maior tempo não está no desenvolvimento propriamente dito, mas sim nas fases iniciais de entendimento da oportunidade e definição do conceito do produto por meio de um *business plan*.

## **12.5 Banco E**

A seguir são apresentados elementos da história, estratégia, segmentação e do desenvolvimento de produtos do Banco E obtidos a partir das entrevistas e da análise de documentos.

### **12.5.1 História e Caracterização**

O Banco E foi fundado em 1812 na Cidade de Nova York nos Estados Unidos inicialmente com US\$ 2 milhões de patrimônio. Atualmente seus ativos totais contabilizam cerca de US\$ 700 bilhões.

Já no início do século passado o Banco E iniciou um processo de expansão e presença mundial. Com atuação na Ásia, Europa e Américas do Sul e Central.

Sua história foi marcada por uma série de aquisições e fusões de outras instituições financeiras em todo o mundo. Contudo sua data mais marcante em termos de fusões e aquisições aconteceu em 1998. Nesse ano ocorre uma das maiores fusões de grupos financeiros do mundo formando uma *holding* (com diversas atribuições financeiras, de empréstimos, seguros e de cartões de crédito) da qual o Banco E é uma de suas empresas.

Em 2001 outras duas grandes fusões acontecem: a fusão com um dos mais antigos Bancos que operam na Europa que havia sido fundado em 1870 na Polônia; outra fusão com um dos principais Bancos mexicanos fundado em 1884.

Atualmente o Banco E tem uma presença mundial bastante destacada. O Banco

está entre os 3 maiores Bancos do mundo segundo a edição especial da revista The Banker (2005). Tem presença em mais de 100 países e atende cerca de 130 milhões de clientes.

No Brasil, o Banco E está presente há 90 anos. Inaugurou suas primeiras agências em 1915 nas cidades de Santos, Rio de Janeiro e posteriormente São Paulo.

Logo nos primeiros anos no país, o Banco E começou a oferecer serviços como: depósitos à prazo, serviços de câmbio, empréstimos, cartas de crédito, guarda de títulos e valores e cobrança de dividendos.

Por volta de 1950, o Banco E instalou agências em Salvador, Recife e Porto Alegre e contava com cerca de 200 funcionários espalhados nas diversas agências e escritórios do Banco no país. Nesse período o Banco criou um setor de novos negócios para alavancar oportunidades.

Na década de 1960 o Banco também inaugurou agências em Campinas, Curitiba e na recém criada capital do país: Brasília.

Nas décadas seguintes o Banco continua seu processo de expansão no país inaugurando agências nas principais cidades brasileiras.

Em 1998 ocorre a formação da *holding* que passa a ser a controladora do Banco E não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Esse fato gera grandes reestruturações em todos os negócios financeiros da *holding* e do Banco E.

Como conseqüência, a partir do ano 2000, o Banco E foca a sua estratégia e esforços de maneira mais intensa para atendimentos dos públicos de alta renda e alto patrimônio financeiro, além do segmento de empresas de pequeno, médio e grande porte.

Atualmente o Banco conta com cerca de 60 agências no país para atende cerca de 500 mil clientes (pessoas físicas e jurídicas), e, seus ativos são da ordem de R\$ 25 bilhões..



### 12.5.2 Estratégia e Segmentação

O Banco E planeja expandir suas atividades e presença nos grandes mercados emergentes como o Brasil. Neste grupo de emergentes incluí-se também Rússia, Índia, China e México.

Para o Banco E, o Brasil é um dos maiores mercados da América Latina e contribui com mais de 25% do total de receitas da região. A Direção do Banco tem orientação para continuar investindo de maneira intensa no País.

Com uma base atual de 500 mil clientes – entre correntistas, seguros, cartões de crédito e investimentos –, o Banco E tem investido para manter o crescimento anual de 15% a 20% no País, principalmente entre os consumidores de alto poder aquisitivo. Esse é o foco da estratégia do Banco, lançada no Brasil no ano 2000, que direciona as ações do Banco para os públicos de classes altas no país. A instalação de novos pontos-de-venda nas capitais e cidades de médio porte do interior é uma estratégia para ampliar a participação do Banco E no mercado, que hoje gira em torno de 8% no segmento de clientes de alto poder aquisitivo.

Um dos objetivos do Banco E tem sido a ampliação de mercado tanto de clientes pessoa física quanto de clientes pessoa jurídica. Dessa maneira o Banco tem procurado atuar em diversas frentes para conquistar novos clientes, oferecendo diversos outros produtos desvinculados da conta-corrente tradicional nos bancos.

Como não é necessário ser correntista para possuir um cartão de crédito, essa área é uma importante porta de entrada para novos clientes. Operando com diversas bandeiras de cartões.

Outra importante porta de entrada para novos clientes é a corretora de seguros do Banco E. Uma das líderes do mercado em venda de seguros dentro de uma rede bancária, oferecendo produtos desde a proteção do patrimônio pessoal até seguros de risco para uma grande empresa. Atualmente o Banco E possui aproximadamente 130 mil apólices de seguros no país. Além do foco já consagrado em clientes pessoa física, o Banco tem diversificado sua estratégia e tem intensificado esforços para o

atendimento às grandes empresas. Para este último público, o Banco E já conta com especialistas em seguros para empresas, perfazendo mais uma porta de entrada para novos clientes no Banco.

A inovação também está presente na estratégia do Banco E. Existe uma área corporativa em nível mundial responsável por fomentar a inovação em todo o Banco. No Brasil também existe essa orientação para inovação que se reflete em melhorias em produtos, serviços e processos do Banco.

Por se tratar de um Banco com ampla presença e penetração global, dentro das operações bancárias do Banco E existem diversas áreas e departamentos, cada qual especializada em um tipo diferente de cliente (segmento de mercado) sejam pessoas físicas ou empresas de portes distintos. Entretanto, para manter-se o escopo deste estudo, somente serão considerados os clientes pessoas físicas.

Os clientes pessoas físicas são atendidos basicamente segundo uma segmentação em 2 camadas e que está representado na figura 19.

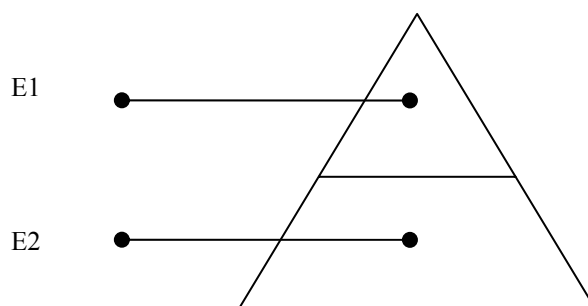


Figura 19: Segmentação de Mercado para o Banco E (clientes pessoas físicas).  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em dados obtidos do Banco E

Com base na figura 19, nota-se que a segmentação de atuação do Banco E está dividida em 2 camadas principais.

O do segmento E1 são pessoas físicas com alto patrimônio financeiro pessoal e familiar com grande potencial de investimento Estes clientes possuem atendimento realmente customizado sendo atendidos por gerentes de contas específicos para eles. Para este segmento a ênfase do Banco E está na manutenção e promoção do relacionamento entre Banco e cliente de maneira individualizada. Além disso, o

Banco E se utiliza de sua ampla estrutura internacional já consolidada para oferecer produtos exclusivos.

Por sua vez o segmento E2, atende aos clientes pessoa física que possuem alta renda mensal e investimentos significativos (R\$ 4 mil de renda por mês ou R\$ 40 mil disponíveis para aplicação). Esse segmento busca atender aos clientes das camadas mais altas de renda no país.

Dentro destes segmentos clientes pessoa física, a estratégia do Banco têm sido: a de um crescimento orgânico em todas as suas unidades no mundo; a conquista e presença em mercados onde há ainda pouca expressão do Banco; além do foco no aumento da receita líquida do Banco para estes segmentos em especial.

### **12.5.3 O DNP**

Com produtos cada vez mais similares no mercado, inclusive em termos de tecnologia e preço, o diferencial que o Banco E promove é a prestação de serviços de consultoria financeira, ajudando o cliente a escolher a melhor carteira de investimentos, de acordo com seu perfil e necessidades. Dessa maneira o Banco foca no relacionamento e na customização para agregar valor aos seus produtos.

Não obstante essa estratégia de reforço no relacionamento e na personalização, a seguir será detalhado o DNP do Banco E. Antes porém faz-se necessário uma caracterização de produto bancário segundo o Banco E.

Para o Banco E o termo “produto bancário” não corresponde completamente à estratégia do Banco de trabalhar no relacionamento com seus clientes. Por isso se adota o conceito mais amplo de “solução” que envolve tanto produtos quanto serviços em qualquer medida que atendam e satisfaçam as necessidades dos clientes do Banco.

O DNP é uma atividade estratégica para o Banco E. Segundo apontaram as

entrevistas “*o próprio cliente e a competição acirrada forçam o banco a buscar novos produtos*”. Todo esse cenário de alta tecnologia, conectividade e globalização cria ou desperta necessidades diferentes no público-alvo do Banco. Dessa maneira, a importância do DNP para o Banco E é clara na medida em que o Banco se posiciona como um banco que busca reforçar seu relacionamento por meio de soluções (produtos e serviços) mais personalizadas.

O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de uma melhoria em um produto já existente. Esta identificação de uma oportunidade pode advir de duas fontes: os clientes, fatores internos ao Banco.

Os clientes por meio dos canais de comunicação com o Banco (agências, Internet e principalmente *call center*) fornecem críticas e sugestões ou levantam dúvidas acerca de produtos e serviços que podem gerar oportunidades. Por sua vez entre os fatores internos destacam-se os programas de inovação do Banco E que também geram oportunidades, seja em processos internos ao Banco, ou na forma de produtos e serviços. A própria geração de receita (para o Banco e para o acionista do Banco) também é fomentadora da criação de oportunidades. Há ainda a concorrência que também é constantemente monitorada e pode ser uma fonte de oportunidades.

Uma vez captada esta oportunidade, ela é centralizada na área de Produtos do Banco E, responsável pelo DNP e acompanhamento dos produtos ao longo de sua vida.

Em seguida se inicia o estudo do conceito do produto para a oportunidade apontada. Este conceito é aliado a um estudo de previsão da demanda para o novo produto, além de um mapeamento detalhado de todo o mercado para novo produto proposto. Este detalhamento leva em consideração diversas pesquisas de clientes potenciais para o produto em questão. Ao final se elabora uma análise de Lucros e Perdas (L&P) preliminar em função da demanda prevista e dos possíveis custos incorridos para que seja possível verificar a viabilidade econômica do novo produto naquele momento. Esta etapa do DNP envolve o amadurecimento da oportunidade e a análise do conceito do novo produto. Esta etapa é de autonomia e responsabilidade

dos gestores da Área de Produtos do Banco E.

Nesta fase de amadurecimento da oportunidade, poucas são as consultas feitas às diversas áreas do Banco para a análise do produto. O trabalho está concentrado inicialmente na área de Produtos do Banco.

Tendo uma análise de L&P que “*faça sentido*” (segundo as entrevistas), ou seja que apresente boas perspectivas de resultados, passa-se à próxima fase do DNP. Nesta fase as atividades não são seqüenciais como na fase de definição do conceito. As atividades podem ser paralelas. Forma-se um grupo de trabalho para analisar o produto tendo representantes de cada uma das áreas do Banco. Cada área traz recomendações, avaliações de risco e pontos críticos que são incorporados no desenho final do produto.

Findo o desenho do produto com a participação e aprovação informal de todas as áreas, segue-se a análise de viabilidade econômica no formato de um relatório de L&P mais robusto que leva em consideração todos riscos e cenários apontados pelas áreas.

Em seguida submete-se esta análise e o desenho final do novo produto para o Comitê Diretor do Banco (formado por superintendentes e diretores de todas as áreas do Banco). O papel principal desse Comitê é avaliar a iniciativa do novo produto e viabilidade do produto. Caso um novo produto não seja aprovado, o mesmo pode ser re-apresentado (após as devidas alterações) tantas vezes quantas forem necessárias. Entretanto raros são os casos de veto em produtos, uma vez que houve já uma aprovação informal das áreas antes do produto ser submetido para apreciação do Comitê.

Uma vez aprovado pelo Comitê o conceito e P&L preliminar do produto, este retorna para a área de Produtos para um maior detalhamento e passa-se à próxima fase do DNP. Nesta fase

Parte-se então para o desenvolvimento do produto propriamente dito com todos os detalhes da operação, de sistemas de TI, comunicação e distribuição antes do

lançamento do produto.

A última etapa do DNP é o próprio lançamento do produto que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e aprovadas no desenho do produto.

Todos os novos produtos são testados antes de serem lançados em toda a rede do Banco. O objetivo destes testes é verificar se as pesquisas feitas na fase de definição do conceito e a previsão do comportamento da demanda realmente se concretizam.

No Banco E existe uma ferramenta de suporte ao DNP que funciona como uma diretriz (metodologia) de fluxo de trabalho para a fase de detalhamento no desenho do produto. Segundo as entrevistas, esta ferramenta é particularmente interessante quando se trata de produto complexos com muitas variáveis.

Com relação aos custos incorridos no DNP, a maior parcela (cerca de 70%) dos investimentos são feitas na fase inicial do desenvolvimento. Estes recursos são consumidos até que esteja bem definido o conceito do produto. Para tanto esse montante é destinado à pesquisas (comprando pesquisa externa ou utilizando recursos internos como bases de dados e correlações). Faz-se necessário compreender claramente qual necessidade ou demanda não está sendo atendida, e conseqüentemente qual o tipo de produto que poderia suprir esta necessidade. Em seguida, os restantes 30% são empregados no detalhamento do produto e em mais pesquisa para definição dos canais mais adequados para distribuição, comunicação, além do reconhecimento e entendimento do público-alvo e de suas características.

Vale ressaltar que, segundo o Banco E, a pesquisa está envolvida no produto desde seu início até o dia do lançamento, sendo um componente-chave no DNP.

Com relação ao tempo de DNP este varia conforme etapa do DNP. A primeira parte de definição do conceito pode levar de 1 hora até 3 dias em média. Enquanto o desenvolvimento e lançamento pode demorar de 6 meses a dois anos dependendo da complexidade do produto.

## **12.6 Banco F**

A seguir são apresentados elementos da história, estratégia, segmentação e do desenvolvimento de produtos do Banco F obtidos a partir das entrevistas e da análise de documentos.

### **12.6.1 História e Caracterização**

O Banco F foi fundado em 1874 em uma cidade que despontava como um importante centro comercial nos Estados Unidos.

Até o século XX o Banco F teve seu foco na expansão de mercado em seu país de origem, abrindo diversas filiais em todo os EUA.

Em 1913 o Banco F recebeu autorização para abrir filiais no exterior e 5 anos mais tarde inaugurou sua primeira filial na Argentina, atendendo às necessidades dos comerciantes de couro e lã da Argentina e da Nova Inglaterra.

Uma década depois da abertura de sua primeira filial fora dos EUA o Banco inaugurou escritórios de representação em Londres e em Paris dando início ao seu processo de expansão pela Europa.

A partir desse período o Banco F promoveu uma série de fusões e aquisições de outros Bancos e instituições financeiras tanto nos EUA quanto na Europa, América do Sul e Central e Ásia.

No Brasil, o Banco F está presente desde 1947, ano em que inaugurou sua primeira agência no centro da cidade do Rio de Janeiro. No ano seguinte, outras duas agências também foram abertas nas cidades de São Paulo e Santos.

Até meados do século passado, o Banco F tinha sua atenção voltada principalmente às atividades financeiras de negócios e de suporte às empresas. Esse foco de atenção em empresas vêm desde as origens do Banco F, quando tinha em sua

carteira de principais clientes empresas mercantis de comércio exterior. Contudo a partir da metade do século XX intensificam-se ações e campanhas para a conquista de clientes pessoa física.

Alguns anos mais tarde, em 1989, o Banco F atinge a marca de US\$ 2,5 bilhões em ativos (no mundo) e uma rede de 25 agências (no Brasil) que consagram o Banco F entre os maiores Bancos estrangeiros no Brasil.

Algumas grandes aquisições e fusões em nível mundial envolvendo o Banco F ocorrem na década de 1990 nos Estados Unidos, culminando com a mudança do nome do Banco para o nome que ele possui ainda hoje no Brasil.

Recentemente, em 2004, a controladora do Banco F foi adquirida por um dos maiores Bancos do EUA formando um grande conglomerado financeiro<sup>43</sup>. Contudo pelo fato da marca do Banco F ser altamente valorizada e reconhecida internacionalmente, as atividades do Banco F são independentes do conglomerado que ele faz parte.

No mundo, o Banco F (e sua controladora) está presente em mais de 150 países. No Brasil o Banco F conta com ativos da ordem de R\$ 20 bilhões e uma rede de cerca de 60 agências nas principais cidades do país.

Além de suas agências o Banco F também faz uso de caixas tipo Banco24Horas ampliando assim sua rede de atendimento e pulverização de serviços.

### **12.6.2 Estratégia e Segmentação**

Os primeiros pontos da estratégia do Banco F apontam para um direcionamento de crescimento orgânico dos mercados e segmentos já desenvolvidos no Banco. Desta feita, não há grandes aquisições ou fusões previstas para os próximos dois ou três anos.

---

<sup>43</sup> Este conglomerado atende a um universo de cerca de 33 milhões de clientes presentes em 150 países ao redor do mundo.



Por outro lado, um dos focos de estratégia do Banco em nível mundial, e também no Brasil, tem sido no relacionamento com seus clientes. A intenção do Banco F é criar um vínculo familiar com seus clientes pessoa física e um vínculo de parceria com seus clientes institucionais e corporativos.

Especificamente na relação com os clientes pessoa física, a intenção do Banco é ser um Banco de “*bairro*” (das palavras dos entrevistados) nas suas melhores características, como proximidade com o cliente, comodidade e um relacionamento que se constrói ao longo da vida bancarizada do cliente. Ao mesmo tempo o Banco F por meio de caixas automáticos, sistemas de *home banking*, telefone 24 x 7 (24 horas por dia e 7 dias por semana) e acesso telefônico do cliente à sua agência preferida, pode oferecer todas as vantagens da tecnologia em termos de acessibilidade.

O estreitamento do relacionamento entre cliente e banco que é objetivo do Banco F, formou-se como estratégia em 2002 nos EUA e consolidou-se em 2004 em todas as agências do Banco no mundo. Foram criados indicadores mais acurados e amplos para medir a satisfação dos clientes sob diversas dimensões. Houve também uma ênfase nos EUA de especialização do atendimento telefônico para promover uma personalização do atendimento, inclusive com atendentes bi ou tri-lingues para atender nichos de clientes.

No Brasil, também foi dada atenção ao relacionamento dos clientes como Banco. Dessa maneira o Banco tem promovido além de um atendimento mais customizado, também o desenvolvimento de um leque maior de produtos para permitir essa personalização do atendimento.

As operações do Banco F são divididas no Brasil segundo sua segmentação proposta para o mercado que o Banco atende. O Banco F têm nos seus clientes pessoa jurídica um segmento que atende às grandes empresas e outro que atende às pequenas e médias empresas. Para os clientes pessoa física, o Banco F atende tanto o público de alta renda, quanto o público com alto patrimônio em dinheiro. Todavia, para manter-se o escopo deste estudo, somente serão considerados os clientes pessoas físicas.

Os clientes pessoas físicas são atendidos basicamente segundo uma segmentação em 2 camadas e que está representado na figura 20.

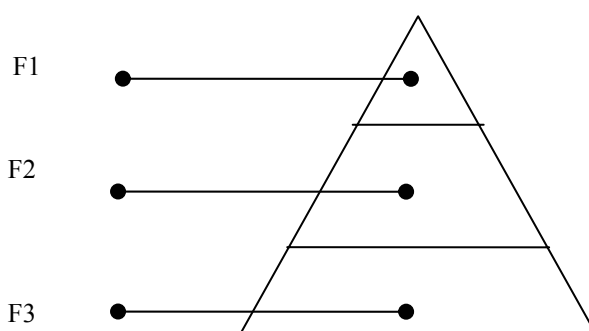


Figura 20: Segmentação de Mercado para o Banco F (clientes pessoas físicas).  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em dados obtidos do Banco F

Com base na figura 20, nota-se que a segmentação de atuação do Banco E está dividida em 3 camadas principais.

Por sua vez o do segmento F1 são pessoas físicas com alto patrimônio financeiro pessoal e familiar e com grande potencial de investimento dos mesmos. Estes clientes possuem atendimento realmente customizado sendo atendidos por gerentes de contas específicos para eles. Para este segmento a ênfase do Banco F está na manutenção e promoção do relacionamento entre Banco e cliente de maneira individualizada. Além disso, o Banco F se utiliza de sua ampla estrutura e presença internacional já consolidada para oferecer produtos diferenciados e exclusivos.

Já o segmento F2 atende a uma faixa de clientes pessoa física que tem rendimentos mensais superiores a R\$ 7 mil ou disponibilidade de aplicações financeiras superiores a R\$ 70 mil. Esse segmento busca atender ao que o Banco F chama de *middle market* que são clientes com rendimentos mensais bem superiores à base de clientes do Banco, e por outro lado não tem a disponibilidade de patrimônios financeiros para serem clientes do segmento superior.

Por sua vez o segmento F3, atende aos clientes pessoa física que possuem alta renda mensal e investimentos significativos (R\$ 4 mil de renda por mês ou R\$ 40 mil disponíveis para aplicação).

### 12.6.3 O DNP

A seguir será descrito o processo de DNP no Banco F. Antes porém, de se abordar o DNP, faz-se necessário uma breve caracterização de produto bancário segundo o Banco F.

Produtos Bancários, para o Banco F, é um conceito que extrapola os limites de produtos e serviços, às vezes (segunda as entrevistas), fundido-os em soluções para atender alguma necessidade financeira dos clientes do Banco.

O DNP é importante para o Banco F, pois dos novos produtos depende a manutenção e o crescimento do Banco no ambiente dinâmico e de alta concorrência em que está inserido. Outro fator que denota a importância do DNP para o Banco refere-se à grande semelhança entre produtos do segmento bancário. Desta maneira por meio do DNP há a possibilidade de diferenciação e personalização de produtos os segmentos de atuação do Banco F.

No Banco F no Brasil, até final de 2004 cada segmento de cliente possuía sua própria área de desenvolvimento de produtos. A partir de 2005 essa configuração foi alterada e todas as áreas de produtos fundiram-se em uma única área corporativa aproveitando estrutura de desenvolvimento e eliminando atividades sobrepostas do DNP.

Atualmente o processo de DNP está sendo revisto no Banco e o novo modelo não pode ser informado nesta pesquisa. Todavia será apresentado o processo de DNP utilizado até então.

O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto. Esta identificação de uma oportunidade pode vir de duas fontes internas ou externas ao Banco.

Como fontes internas de geração de oportunidades figuram percepções de funcionários ou orientações de gestores e diretores do Banco além de análises extraídas das bases de dados e sistemas de informação sobre clientes. Quanto às

fontes externas, têm-se análise da concorrência e em menor grau os clientes do Banco.

Uma vez captada esta oportunidade (por qualquer área ou canal do Banco), a idéia é direcionada (sem formalismo) para a área de Produtos do Banco F responsável pelo DNP e acompanhamento dos produtos em todo seu ciclo de vida e também responsável pela operação do produto no dia-a-dia. Neste momento tem início o amadurecimento da idéia para se definir o conceito do produto e os primeiros contornos do mesmo.

Nesta fase de definição do conceito do produto a orientação da área de Produtos é envolver todas as áreas do banco. Cada uma das áreas analisa em profundidade o novo produto e apresenta recomendações, avaliações de risco e pontos críticos para cada novo produto. Uma vez passado por todas as áreas, o desenho do produto é refeito para adequar todas as recomendações das diversas áreas do Banco envolvidas no DNP.

Findo o desenho do produto e avaliada a viabilidade técnica e comercial do mesmo, o produto segue para o Comitê do Banco para aprovação.

Este Comitê é formado por representantes de todas as áreas do Banco e decidem pelo desenvolvimento e lançamento do produto ou não.

Durante o DNP não existe o suporte de sistemas de informação e TI para o controle e troca de informações entre as áreas, ou mesmo para o acompanhamento do processo de DNP. As atividades de DNP são conduzidas segundo a experiência do gestor da área de Produtos. Há porém, sistemas de bases de dados de clientes que permitem extrair correlações e informações importantes que podem contribuir para as fases iniciais do DNP.

O Comitê tem autonomia para aprovar o desenho de um produto integralmente, aprová-lo com ressalvas ou vetá-lo.

No primeiro caso o produto segue então para ser desenvolvido. No segundo caso as recomendações do Comitê são absorvidas no desenho do produto e este segue

para desenvolvimento. No último caso, que segundo o Banco é raro de acontecer uma vez que se seguiu todo o processo de DNP (e consultas às áreas do Banco), o produto volta para a análise e desenho em termos de solução e pode então ser re-apresentado ao Comitê.

Uma vez terminado o DNP, o produto antes de ser lançado é geralmente testado para avaliação de comportamento do produto antes da liberação para toda a rede de agências do Banco F.

Com o lançamento, teve início a última etapa do DNP, que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e aprovadas no desenho do produto, como distribuição, treinamento dos canais e ações de marketing.

Quanto aos custos do DNP estes se caracterizam principalmente pelos custos de adequação e desenvolvimento de TI para suporte e viabilidade do novo produto. Além disso, há ainda outros custos como pesquisas, custos de desenvolvimento e custos de lançamento do produto (como treinamento da equipe de vendas e ações de marketing).

Com relação ao tempo de DNP este varia conforme a complexidade do produto e a clareza da demanda que o produto irá atender. Como normalmente são conduzidos testes para se verificar a aderência dos produtos à demanda prevista, o DNP para um Fundo de investimentos, por exemplo, leva pelo menos um mês.

Um aspecto final, mas não menos importante, relativo ao DNP no Banco F diz respeito as atribuições da área de Produtos do Banco. Esta área por ser responsável pela manutenção e operação dos produtos no dia-a-dia do Banco, precisam dividir este tempo com atividades de gestão e desenvolvimento de novos produtos. Este fato, segundo as entrevistas, comprometem a capacidade do Banco de lançar novos produtos e até de inovar. Esse é um dos motivos que levou a alta direção do Banco F a rever os processos e atividades internas ao Banco.

### 13 Análise dos Resultados

Neste capítulo procede-se à análise dos dados coletados, comparando as respostas e agrupando-as quando possível, para então, tecer considerações sobre as relações entre a pesquisa empírica e a pesquisa teórica desenvolvidas neste estudo.

Tabela 10: Resumo Comparativo com a Estratégia e Segmentação dos Bancos da Amostra

	Banco					
	A	B	C	D	E	F
<b>Agências Próprias no Brasil</b>	4.000	2.900	2.200	1.100	60	60
<b>Rede Distribuição no Brasil (Agências+PABs)</b>	14.500	8.400	3.100	1.900	N/D	N/D
<b>Terminais de Auto-Atendimento no Brasil</b>	40.000	22.600	21.500	8.200	2.500	2.500
<b>Segmentação (clientes pessoa física)</b>	6 níveis	4 níveis	4 níveis	3 níveis	2 níveis	3 níveis
<b>Atende segmento alto patrimônio * / sigla</b>	Sim / A1	Sim / B1	Sim / C1	Sim / D1	Sim / E1	Sim / F1
<b>Atende segmento alta renda ** / sigla</b>	Sim / A2, A3	Sim / B2	Sim / C2, C3	Sim / D2	Sim / E2	Sim / F2, F3
<b>Atende segmento baixa renda e baixo patrimônio *** / sigla</b>	Sim / A4, A5	Sim / B3	Sim / C4	Sim / D3	Não	Não
<b>Atende segmento sem renda comprovada **** / sigla</b>	Sim / A6	Sim / B4	Não	Não	Não	Não
<b>Ações sócio-ambientais no Brasil</b>	ONG fundada em 1985; Programas de agricultura familiar; Programas geração de renda	ONG fundada em 1956, ações de educação e alfabetização; Papel reciclado nas atividades do Banco	ONG fundada em 2000, ações educacionais e projetos de saúde	ONG fundada em 1998; Papel reciclado nas atividades do Banco; Políticas rígidas de sustentabilidade e com fornecedores	ONG em nível mundial com ramificações no Brasil, ações de educação e geração de renda	ONG fundada em 1999, ações diversas de voluntariado
<b>Principais Ações no Brasil da Fundação(ONG) fomentada pelo Banco</b>	Educação e Geração de trabalho e renda	Educação	Educação e Saúde	Educação	Educação e Geração de trabalho e renda	Voluntariado e ações sociais diversas

N/D: Não Disponível ou não Fornecida pelo Banco

\* Pessoas físicas com pelo menos R\$ 1,00 milhão em investimentos

\*\* Pessoas físicas com renda, em média, superior a R\$ 4,00 mil/mês ou R\$ 40,00 mil em investimentos

\*\*\* Pessoas físicas que possuem alguma renda mensal comprovada, em média R\$ 700,00 /mês

\*\*\*\* Pessoas físicas sem renda mensal comprovada

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 11: Resumo Comparativo com a Caracterização dos Bancos da Amostra

	Banco					
	A	B	C	D	E	F
<b>Matriz (Origem)</b>	Brasil	Brasil	Brasil	Europa	EUA	EUA
<b>Presença Mundial (nº de países)</b>	21	6	9	60	100	150
<b>Tamanho Brasil (Ativos em R\$ bi)</b>	235	160	140	70	25	20
<b>Tamanho Mundo (Ativos em R\$ bi)</b>	N/D	N/D	N/D	2.475	1.610	2.553
<b>Resultado* em 2004 Brasil (R\$ bi)</b>	3,00	3,00	3,70	1,20	0,16	0,19
<b>Nº de Clientes P. Física Brasil (mil)</b>	20.000	16.500	12.000	9.200	500	600
<b>Nº de Clientes Internet Brasil (mil)</b>	7.000	6.800	3.000	N/D	80	N/D
<b>Qtd. de Fusões ou Aquisições no Brasil (até 2005)</b>	1	40	14	3	0	0
<b>Estratégia (palavras chave apontadas pela pesquisa)</b>	Relacionamen- to, DNP, Inovação, Competitivo, Escala, Fortalecimento da Marca, Resp. socio- ambiental	Foco no Varejo, Relaciona- mento, Crescimento Orgânico, Vendas Cruzadas, DNP, Inovação Tecnológica.	Crédito e Financiamen- to, Relaciona- mento, Redução de Custos de Operações, DNP, Fortalecimento da Marca.	Relaciona- mento, Sustentabili- dade, Foco em "Middle Market", DNP (especial- mente soluções completas).	Relaciona- mento, Foco em clientes de alta renda (cidades de médio porte), DNP (foco em não-correntis- tas), Inovação.	Crescimento Orgânico, Relaciona- mento, DNP
<b>Possui "Braço" Financeiro / com Identidade Própria</b>	Sim / Não	Sim / Sim	Sim / Sim	Sim / Sim	Sim / Não	Sim / Não
<b>Curiosidades</b>	1º Banco a obter o certificado ISSO 9002 em análise de crédito (1998)	1º computador da america Latina; 1º Banco a realizar operações como extrato para clientes e oferecer acesso on-line.	Fomento e difusão de artes brasileiras por meio de um instituto fundado pelo Banco em 1987	1º Banco a realizar operações de crédito carbono no Brasil; Possui produtos sócio-ambientais para pessoa física	Possui forte participação no segmento de cartões de crédito de bandeiras mundiais.	Posicionava-se principalmente como Banco de atacado até meados do séc. passado.

NOTA: EUR\$ 1,00 = R\$ 2,75; US\$ 1,00 = R\$ 2,30

N/D: Não Disponível ou não Fornecida pelo Banco

\* Apesar de alguns Bancos terem publicado seus resultados de 2005, nem todos o fizeram, por isso fez-se uso dos dados de 2004

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela extensão dos dados e informações do capítulo 12, procedeu-se a elaboração de tabelas resumo com os principais dados relativos a cada um dos bancos para permitir uma melhor visão de conjunto e comparação antes da análise do DNP. Este resumo dos dados da amostra está ilustrado na tabela 10 e na tabela 11.

A Pesquisa empírica também evidenciou aspectos comuns aos Bancos, especificamente quanto ao processo de DNP.

Retomando à revisão da teoria na parte II desta dissertação, uma empresa define as prioridades competitivas de acordo com o mercado e seus recursos operacionais disponíveis (CORRÊA e CAON, 2002; SLACK e LEWIS, 2002). Particularmente no caso de empresas do setor bancário, como os Bancos da amostra, além do mercado e dos recursos operacionais, entre os quais destacam-se a tecnologia de informação e a distribuição (esta última evidenciada nos estudos de caso), o papel do ambiente regulatório também merece destaque (FORTUNA, 2005).

Assim, foi possível a identificação de fatores que influenciam o surgimento e o desenvolvimento de um novo produto bancário, contribuindo para impulsionar ou restringir a sua difusão no mercado, conforme tabela 12.

Tabela 12: Resumo do Papel de Quatro Principais Fatores Envolvidos no DNP Segundo os Estudos de Caso

	Mercado	Regulamentação	Canais de Distribuição	Tecnologia
Papel como iniciadores do DNP	5	3	5	3
Papel ao longo do DNP	4	2	1	5
Papel no lançamento do produto	3	1	5	5
Papel no ciclo-de-vida do produto	5	3	5	3

NOTA: utilizou-se uma escala de 5 níveis onde: 1 significa pouco relevante e 5 significa muito relevante.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base nas tabelas 10, 11 e 12, e, nos dados do capítulo 12, a seguir está a análise das dimensões do DNP em relação a elementos apontados pela pesquisa, mas não restritos às tabelas e figura anteriores.

### 13.1 O Mercado Bancário: Papel no DNP

A partir das estratificações e segmentos de atuação de cada um dos seis bancos



apresentados, percebe-se que todos eles competem entre si em algum segmento. Contudo, alguns dos Bancos possuem maior ou menor representatividade em alguns segmentos, afetando a concorrência em maior ou menor grau, conforme segue:

- O segmento que corresponde aos clientes com alto patrimônio (A1, B1, C1, D1, E1, F1) aparece em todos os Bancos estudados. Entretanto este nicho está mais sedimentado nos Bancos C, D, E e F.
- Os Bancos E e F competem intensamente nas mesmas camadas de clientes, focando naqueles com rendimento mensal superior a R\$ 4 mil (segmentos E2 e F3/F2 respectivamente). Há ainda competição destes Bancos, nestes segmentos, com os segmento equivalentes dos Bancos C e D (segmento C2, C3 e D2). Recentemente o Banco B tem avançado neste mercado de alta renda assim como o Banco A, porém ambos ainda com pouca expressão neste mercado de alta renda.
- Os Bancos A, B e C pelo porte, número de agências e clientes concorrem fortemente principalmente entre os segmento de clientes com renda até R\$ 4 mil por mês, e em menor grau (mas também concorrente) aparece o Banco D para a mesma faixa de clientes.
- Os Bancos A e B também são concorrentes entre o público de mais baixa renda, nos segmentos A6 e B4 respectivamente.

Excetuando-se as diferenças de estratégia dos Bancos, marcada tanto pelo seu posicionamento quanto pelo seu histórico entre outros fatores, percebe-se um aspecto comum em todas as estratégias: foco e fortalecimento do relacionamento entre Banco e clientes.

Por se tratar de um mercado muito competitivo, com grandes *players* e com produtos muitíssimo semelhantes entre si, a saída para não cair em uma competição em custo é a diferenciação (PORTER, 1979). Assim, aliado ao cenário de informação intensiva que se coloca à frente dos Bancos, a diferenciação tende a ser a única saída para manterem receitas positivas e crescentes (SHEREMATA, 2004).

Esta diferenciação já havia sido percebida nos Bancos que atuam com a camada de alta renda. Seu papel é, segundo a pesquisa, atuar “*como consultor da vida financeira do cliente*”, sendo que este posicionamento reflete-se diretamente na direção de produtos cada vez mais customizados.

Um aspecto que surge antes da própria diferenciação em produtos é a diferenciação dos clientes. As estratificações como foram apresentadas no item 12 refletem um movimento que tem cerca de dez anos no Brasil. O atendimento por segmentos também faz parte da estratégia de todos os Bancos pesquisados. Conseqüentemente os produtos têm refletido as necessidades e demandas distintas de cada segmento.

Apesar dos Bancos possuírem uma larga base de clientes (particularmente os Bancos A, B e C), estes mesmos Bancos não podem tratar a todos os seus clientes igualmente ou de forma massificada.

Desta maneira a estratificação e diferenciação permite que mesmo com uma base de milhões de clientes, os Bancos sejam capazes de lançar produtos adequados para públicos específicos, buscando atender às necessidades particulares de cada grupo, com produtos desenhados específicos para cada segmento.

Uma das razões para esse movimento de estratificação na última década, é devido ao fato de que o Brasil vivia um período de inflação muito alta e desvalorização rápida do valor do dinheiro. Nesse passado recente “*bastava que os clientes deixassem o dinheiro no banco que o resto o banco fazia (...) Havia um pequeno portfólio com alguns produtos bancários e o cliente se moldava a eles*”, segundo apontado nas entrevistas. Todavia, “*agora o Banco está cada vez mais procurando ouvir o cliente, para que se conheça suas necessidades e assim se desenhe um produto adequado*” (extraído das entrevistas).

Atualmente, esta necessidade e priorização dos Bancos no estreitamento do relacionamento, se reflete também nos produtos do Banco.

A pesquisa demonstrou que “*de uma forma ou de outra o grande público sempre foi*

*atendido pelos Bancos, agora é a vez dos nichos*”, segundo dados dos entrevistados. Com relação ao segmento de alta renda, particularmente nos Bancos C, D, E e F, há uma clara orientação para que cada vez mais sejam constituídos produtos *ad hoc* para este público de alta renda, que no passado era atendido de forma massificada.

Particularmente nos Bancos A e B entre o público de baixa renda, com os segmentos A6 e B4 respectivamente, a estratégia é um pouco distinta. Uma vez que, o foco no relacionamento reflete-se no atendimento dos clientes em suas necessidades mais prementes que são: abertura de conta-corrente, e, principalmente, uma oferta de produtos ligadas a crédito. Além disso, estes segmentos e estratégias do Banco têm por trás uma parcela de fomento do governo em suas políticas de ações sociais, que particulariza o DNP na medida em que há esta participação do governo.

Vale ressaltar que esta divisão do mercado em segmentos, e conseqüente divisão interna nos Bancos, permite fornecer aos clientes produtos e serviços bancários *“personalizados”* (segundo dados da pesquisa), que possibilitam aos Bancos competir de forma mais eficiente por clientes em cada um desses segmentos.

Quanto a imitação, os Bancos que atuam com clientes pessoa física dificilmente têm produtos muito diferentes uns dos outros. Este fato se deve em grande parte pela forte regulamentação que existe no setor, impedindo que grandes inovações tenham lugar. A *“imitação não é nenhum palavrão, faz parte do jogo”*, segundo dados dos entrevistados, e, aparentemente, este fato não causa qualquer desconforto entre os concorrentes do setor bancário.

Assim, a pesquisa apontou indícios de que a dimensão tempo tem reflexos diretos no processo de DNP dos Bancos, uma vez que:

- O primeiro Banco a lançar um produto novo tem, teoricamente, um monopólio temporário do mercado, que na prática se reflete na possibilidade de conquistar um *market-share* maior, além de tempo de experiência na operação e comportamento do produto. Como exemplo cita-se o ‘seguro mulher’ lançado

pelo Banco C.

- Se um determinado banco não for o primeiro a lançar um produto, quanto menor o tempo de um DNP, maiores as chances de reduzir as possíveis perdas de *market-share*, já que o produto poderá ser “copiado” (segundo dados dos entrevistados) mais rapidamente. Como exemplo, cita-se a gestão de fundos de investimentos para não correntistas lançada primeiramente pelo Banco E, e seguida rapidamente por outros Bancos.

### 13.1.1 O Varejo no Conceito dos Bancos Pesquisados

A pesquisa empírica apontou que os Bancos A, B, C e D posicionam-se claramente como Bancos de Varejo, uma vez que:

- Possuem uma base bastante grande de clientes
- Possuem boa capilaridade em termos de distribuição (agências, postos bancários, caixas automáticos, entre outros), além de acesso por meio da Internet.
- Possuem ganhos de escala de produtos fazendo uso dessa base de clientes e capilaridade na distribuição.

Já os Bancos E e F posicionam-se como Bancos que atuam em um nicho específico, e como tal, sua rede de distribuição é um reflexo deste posicionamento de nicho, com poucas agências próprias, mas com parcerias com caixas automáticos de terceiros (Banco24horas), além de canais telefônicos especializados.

Nota-se a partir das entrevistas dos Bancos E e F que, apesar deles atuarem em nichos, os mesmos também se consideram como Bancos de varejo uma vez que atendem clientes pessoa física, mesmo que de alta renda e não apenas de alto patrimônio, e no jargão bancário, este fato *per sí*, caracteriza varejo.

### 13.2 O Papel dos Agentes Reguladores no DNP

Conforme ilustrado no anexo 18.1, diversos são os agentes reguladores neste mercado que atuam como órgãos normativos e entidades supervisoras. Para melhor se compreender o papel destes agentes reguladores, optou-se por dividir sua análise em dois momentos: a) no início e ao longo do DNP; b) ao final do DNP.

No início e ao longo do processo de DNP, o papel do agente regulador é mais passivo. Fornecendo as regras, normas que determinados produtos precisam seguir. Segundo a pesquisa, o papel dos agentes reguladores nesta fase do DNP é passivo, uma vez que não atua diretamente no processo de DNP ou no produto, mas fornece consultas e condições de operação dos produtos bancários.

Os agentes reguladores não impõem qualquer regra para o processo de DNP aos Bancos. Entretanto apontam algumas características da operação dos produtos, além de condições de contorno dos mesmos,

Em sua atuação, os agentes reguladores têm por função principal, regulamentar todo e qualquer tipo de produto bancário.

Uma vez que a atuação e abrangência destes agentes reguladores é igual para todos os *players* neste mercado, não há favorecimento de um ou de outro Banco. Por outro lado os agentes reguladores fornecem algumas regras, mas não influenciam o processo de DNP ou o posicionamento e aplicação que o produto precisa ter. Este último ponto é particularmente interessante, pois é justamente onde reside uma oportunidade de DNP para diferenciação.

Findo o DNP, os agentes reguladores que atuaram no começo do processo, via de regra, são os mesmos, e seu papel é de controle do andamento e evolução de produtos bancários por meio de alguns indicadores.

Como exemplo cita-se o caso de produtos de crédito, onde o BCB exige apenas que os Bancos forneçam indicadores de inadimplência. Todavia, os Bancos da amostra possuem muito mais indicadores para a medição de seus produtos e

acompanhamento do comportamento de compra de seus clientes. Estes indicadores, suportados por aplicações e sistemas de TI dos Bancos, realimentam todo o processo de DNP, e permitem a geração de inovações incrementais nos produtos (ou nos processos), ou mesmo a percepção de uma oportunidade para um novo produto.

Vale ressaltar que quando o BCB ou qualquer outro agente propõe uma regulamentação nova, esta deverá ser seguida pelos Bancos e eventualmente os produtos poderão sofrer algum tipo de ajuste para se adequar à nova regra. Um caso interessante, apontado por alguns Bancos da amostra, é a discussão do fim da venda de crédito consignado INSS por telefone. Este fato, se aprovado pelo BCB, traria uma rara oportunidade para que Bancos com grande volume de clientes e capilaridade de distribuição em agências, conquistassem um mercado dominado por bancos menores e, cujo carro-chefe dá-se nesse produto com venda e suporte por *telemarketing*.

Outro aspecto interessante apontado pela pesquisa diz respeito à diversidade de produtos que podem ser criados e geridos pelos Bancos no Brasil. A regulamentação, da maneira como está proposta no Brasil, *“permite que os Bancos [múltiplos] atuem em todas as necessidades dos clientes, diferente de outros países”*, conforme apontado pelos Bancos A e C.

Os agentes reguladores em outros países restringem a atuação do banco, fazendo com que alguns produtos somente pudessem ser distribuídos e geridos por meio de corretoras ou agentes independentes do banco. Dessa maneira, no Brasil, existe esta possibilidade de um amplo portfólio de produtos que podem ser oferecidos pelos bancos. Conseqüentemente, proporcionando um aumento no leque das soluções mais diversas para todo o tipo de clientes (pessoas físicas de qualquer segmento de atuação do banco).

### **13.3 O Papel dos Canais de Distribuição no DNP**

Todo o acesso por parte dos clientes aos produtos dos Bancos, se dá por meio de

sua rede de distribuição fortemente capilarizada. Rede essa formada por agências bancárias, caixas eletrônicos, correspondentes bancários, PABs e similares, além da distribuição por meio da Internet..

Aliada á sua natureza como canais de distribuição, esta rede também funciona como importante canal de comunicação (juntamente com acesso por telefone), entre o Banco e o cliente.

Estes canais funcionam como “*via de duas mãos*” onde tanto o Banco aciona o cliente como o cliente aciona o Banco, segundo dados dos entrevistados. Dessa maneira, a captação das percepções dos clientes e a obtenção de oportunidades, seja para um DNP ou para melhoria em produtos já existentes, ocorre por esses canais.

Dada a importância desta rede de canais de distribuição e comunicação para a captação de oportunidades, torna-se importante o preparo e capacitação das equipes que atuam com esses canais, no registro de oportunidades. Um exemplo desse preparo reside na equipe de *telemarketing* ativo do Banco E. Por meio deste canal, o Banco oferece produtos e soluções para clientes atuais e potenciais, mas também recebe críticas, dúvidas ou sugestões que são imediatamente registradas e encaminhadas para a área de qualidade do Banco E. Por sua vez a área de qualidade está sensível á captação de oportunidades, e as repassa para a área de Produtos do Banco, responsável pelo DNP. Então se dá o devido encaminhamento á oportunidade.

Além da importância destes canais no início do DNP, estes também o são ao longo de toda a vida do produto, pois é por intermédio destes canais, aliado ao suporte de ferramentas de TI, que as percepções e comportamento dos clientes são monitorados e as oportunidades antevistas.

### **13.4 O Papel da Tecnologia no DNP**

A TI como iniciadora de processo de desenvolvimento de produtos tem um papel de

coadjuvante. A pesquisa demonstrou que a TI atua com mais presença nas questões de distribuição e divulgação dos produtos nos diversos canais do banco. A TI é considerada um meio de viabilização e concretização de produtos, que antes não eram possíveis de se conceber, com características como: simultaneidade, acesso remoto a produtos bancários, extensão dos serviços bancários, entre outros.

Vale ressaltar que para o início do desenvolvimento de um produto a área de TI, quando consultada pela área de produtos responsável pelo DNP, faz uma estimativa de gastos e horas necessárias para desenvolver as características exigidas pelo produto, e estas atividades entram como custo de desenvolvimento do produto.

Uma vez que o DNP foi finalizado, o papel da TI resume-se ao suporte, à manutenção e a operação do produto ao longo de seu ciclo-de-vida.

Em todos os Bancos com exceção do Banco F a operação do produto não é de responsabilidade da área de Produtos do Banco. Por outro lado, a área de TI fornece o instrumental necessário para a gestão do produto pela área de Produtos dos Bancos, fornecendo dados sobre indicadores de performance do produto, comportamento do produto, dos clientes, além de bancos de dados correlacionais, *datamining*, entre outros. Todo esse suporte de sistemas e aplicações de TI contribui também para o monitoramento do mercado, no papel dos clientes e concorrentes.

Nota-se que para alguns Bancos a TI foi apontada como limitadora do processo de DNP. Estes Bancos por sua vez ainda são fortemente orientados por TI, sendo que o DNP, nestes Bancos, submete-se a comitês/avaliações de TI, que analisam a viabilidade do produto, e são eles: Banco B e Banco F.

De qualquer maneira, Cordenonsi (2001) já alertava para o fato do negócio dos bancos exigir a implementação quase que contínua de novos produtos, com reflexos diretos na TI (e vice-versa), a fim de suportar esses requerimentos do negócio.

Interessante notar que apesar dos grandes investimentos e evolução da TI nos Bancos, esta tem contribuído no DNP principalmente com melhorias incrementais em produtos nos casos analisados. Estas melhorias têm sido na sua maioria



derivadas de novas aplicações de acessibilidade em TI. Por exemplo, novos produtos oferecidos via Internet, simulações e posterior contratações de produtos já delineados para o perfil advindo das simulações, operações bancárias utilizando-se telefones celulares e PDAs, entre outros.

Outro dado interessante sobre o papel da TI diz respeito ao volume de transações que ela viabiliza. No caso do Banco A, o papel da TI é considerado importante para todas as operações realizadas pelos canais que não são agências ou postos e auto-atendimento, e representaram em 2004 cerca de 84% de todas as transações bancárias. Enquanto na Internet, o número de clientes alcançou 7,00 milhões em 2005

A TI também contribui com a dimensão tempo no processo de DNP. A velocidade no desenvolvimento de um novo produto, segundo Hamel e Prahalad (1994), é um componente muito importante em um mercado altamente competitivo. A ferramenta de TI de suporte a DNP desenvolvida especificamente para esse fim nos Bancos A e D corrobora para uma diminuição desse tempo de desenvolvimento uma vez que traz consigo uma sistemática do fluxo e do processo de DNP.

### **13.5 A Inovação e o DNP**

A presente pesquisa permitiu também evidenciar as percepções de inovação e sua importância segundo cada um dos bancos pesquisados conforme segue:

- Banco A: inovação é *“a mudança de um processo de um produto ou de um serviço”*.
- Banco B: inovação *“é mais amplo [que DNP], está ligado à tecnologia de ponta e ser o primeiro a estar atuando”*.
- Banco C: inovação é *“tudo o que é novo em termos de atendimento, assessoria [às necessidades] ao cliente, ouvindo o cliente. (...) Pode ser um produto ou processo”*.

- Banco D: inovação é “*melhoria de um produto ou processo do banco visando fortalecimento do relacionamento com o cliente*”.
- Banco E: inovação é “*o carro-chefe do Banco (...) é qualquer produto, serviço ou melhoria em algum processo que gere mais qualidade para o cliente*”.
- Banco F: inovação é “*fazer alguma coisa que ninguém faz, alguma coisa diferente que o cliente enxergue como adicionador de valor, que [ele] pague por isso e que dê resultado*”.

De forma análoga ao que foi observado no capítulo quatro da revisão teórica desta dissertação, pode-se dizer que as posições dos Bancos da amostra quanto à inovação, é vista como um processo de criação e desenvolvimento, que resulta em um novo produto, serviço ou mesmo na modificação de um processo. Observa-se assim que a própria inovação, na maioria das vezes, confunde-se com o DNP.

A partir das informações das estratégias dos Bancos da amostra, percebe-se que o conceito de inovação está presente de maneira mais ampla e evidente apenas em alguns Bancos, como é o caso dos Bancos A, C e E. Interessante notar que para estes mesmos Bancos, a característica do mercado ser altamente regulamentado, pouco influenciou as respostas dos entrevistados quando questionados acerca da possível limitação que a regulamentação impunha ao setor. Ambos enfatizaram que a oportunidade para o DNP reside, na proposta do produto, na sua finalidade e correspondência à uma determinada necessidade do público-alvo, que independe da regulamentação.

Nestes três Bancos existe uma forte orientação da alta direção do Banco em fomentar a inovação, extrapolando a simples mudança em produtos ou serviços. A inovação é fomentada no Banco inclusive para contribuir nas melhorias de processos e atividades que o Banco realiza e que “*muitas vezes o cliente não vê*”, segundo as entrevistas.

Percebe-se ainda que no Banco B, a própria inovação confunde-se com inovação tecnológica. A orientação estratégica, segundo o mesmo, é promover sempre que

possível, o que Venkatraman (1994) propõe como níveis revolucionários de inovação. Essa orientação reflete-se ao longo da própria história do Banco B, uma vez que foi pioneiro no uso de *home banking* e tantos outros sistemas baseados em TI no setor bancário brasileiro.

### 13.6 Processos e DNP

Alguns Bancos, como é o caso do Banco A, possuem um sistema de TI de suporte ao DNP bastante detalhado. Com processos, métricas e etapas bem definidas para nortear o DNP. Recentemente o Banco D também desenvolveu métricas e procedimentos para suportar o DNP e o fez por intermédio de uma ferramenta dedicada e proprietária de TI. Para estes Bancos, esses procedimentos ou normatizações internas de DNP impõe a confecção de um planejamento detalhado de produto, formatando ao final do processo um Projeto com as seguintes características:

- Desenho completo do produto;
- Aprovação de todas as áreas do Banco;
- Riscos conhecidos e mensurados;
- Atendimento completo às regras impostas pelos agentes reguladores;
- Previsão e comportamento da demanda frente a diferentes cenários.

A partir destes detalhamentos, o produto pode ser acompanhado ao longo de seu ciclo-de-vida e realimentado o processo de DNP para permitir maior acuracidade nos desenvolvimentos futuros e melhorias dos produtos correntes.

Apesar de haver procedimentos e normas de DNP em todos os Bancos (mais evidentes nos Bancos A e D, devido ao suporte de TI) o fator humano, particularmente na figura do gestor é crucial para o sucesso do DNP.

Mesmo com o suporte de sistemas de TI o gestor executa um *checklist* para verificar uma série de pontos críticos durante o processo de DNP, tais como: verificar se todas as áreas do Banco estão envolvidas, questionar quanto tempo cada área leva para fornecer uma resposta/posição, conhecer quais são as áreas críticas, saber

onde é necessária a interferência de alguém da alta direção do Banco para se sair de um impasse, etc. Estes questionamentos não podem ser resolvidos pelas ferramentas de TI de suporte ao DNP. Por isso “*se não houver essa coordenação dificilmente se consegue lançar o produto*”, conforme apontado pelas entrevistas.

Todos os gestores de produtos foram unânimes ao dizerem que “*o gestor precisa ter algum conhecimento técnico do produto, mas muito conhecimento político, porque a área de Produtos não faz nada [sozinha], a área de produtos apenas direciona solicitações*” e coordena o DNP. Os mesmos gestores complementam ainda com a informação de que “*a área de Produtos não faz nenhuma linha de programação e não faz nenhuma linha de contratos*”, e “*não existem pessoas de outras áreas dedicadas a produtos, então, as demandas vindas da área de produtos entram no dia-a-dia das pessoas*”, e precisam ser administradas e conciliadas da melhor forma possível.

A coordenação de um projeto de DNP já havia sido apontada por Clark e Fujimoto (1991) como fator-chave de sucesso para um bom desenvolvimento de produto. Mais recentemente, Gerwin e Barrowman (2002) também enfatizam a importância da coordenação, especialmente quando o desenvolvimento de um novo produto é feito com a participação de diversas áreas da empresa.

Observou-se em todos os seis casos estudados que o DNP é coordenado pela área de produtos de cada Banco. Diferente da proposta de Van de Ven (1986) e Wheelwright e Clark (1992), não são formadas equipes exclusivamente dedicadas a cada desenvolvimento. Ao contrário o DNP é alicerçado em um processo formal dentro de cada Banco, coordenado pela área de Produtos, que exige que todas as áreas do Banco emitam pareceres acerca do projeto do novo produto, manifestando-se de maneira presencial ou não e de forma simultânea ou seqüencial dependendo do caso. Sendo que a interface de todas essas trocas de informações entre as áreas é a área de Produtos de cada Banco.

Entre os possíveis problemas relacionados com o DNP, observou-se no Banco F, a ocorrência de desacordo de funções (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992 p.29-31), uma vez que as áreas de suporte à área de Produtos possuem prioridades diferentes das áreas de Produtos, havendo portanto, uma dificuldade muito grande de “conciliar as agendas de trabalho”, conforme dados da entrevista.

### 13.7 Ciclo de Vida de Produto e DNP

Nos Bancos da amostra, observou-se que os produtos bancários possuem três dimensões principais associadas ao seu ciclo-de-vida, que se refletem em ações e atividades nos Bancos, e são elas:

- **Gestão de Produto:** atividade que contém, segundo os dados, “*a inteligência do produto*”. De responsabilidade da área de Produtos dos Bancos, esta atribuição engloba o acompanhamento e monitoramento de todos os produtos, individualmente e em suas famílias, ao longo de toda a vida do produto. Esta atividade permite o *feedback* necessário para adequar ou modificar o produto segundo as mudanças do mercado (clientes, concorrentes, agentes reguladores, cenário econômico, etc.);
- **Desenvolvimento de Produto:** atividade coordenada pela área de Produto de cada Banco, que é responsável (com a ajuda das demais áreas do Banco) por definir o produto, função, especificações técnicas e público-alvo, obter a certificação do produto junto aos agentes reguladores, definir parâmetros de acompanhamento, elaborar projetos e campanhas de divulgação do produto, definir e capacitar os canais de distribuição (definindo aqueles mais adequados ao produto em questão) e propor meios de realimentação do produto ao longo de sua vida (em termos de reclamações, alterações de normas/resoluções dos agentes reguladores e *feedback* dos canais de distribuição);
- **Implementação ou Operação do Produto:** atividade de cunho eminentemente operacional. Incorpora o “*dia-a-dia do produto*” (segundo a pesquisa) em termos de operação e manutenção. Esta atribuição não está ligada às responsabilidades da área de Produtos. Exceção ao Banco F que também é responsável por essa atividade. Todavia, essa atribuição está sendo revista pela direção do Banco F, e uma nova proposta, dissociando essa atividade das atribuições da área de Produtos, está em cursos no Banco a partir dos próximos meses. Segundo o próprio Banco F, os pequenos problemas do dia-a-dia do produto caracterizam-se por problemas de divulgação e distribuição (página da Internet do produto, simuladores, informativos, atendimento telefônico, entre outros), além de

pequenas dificuldades na operação do produto (fluxos internos de informações, processos internos, CPD, logística, etc.). Essas atividades, segundo os dados do Banco F, “são necessárias, mas *agregam pouco valor e chegam a consumir 60 % do tempo e recursos da área de Produtos*”. Nos demais Bancos, a área de TI têm assumido a responsabilidade pela coordenação e solução destas atividades, mantendo um canal de comunicação direto com a área de Produtos, repassando assim os *feedbacks* necessários.

Para ilustrar a importância dessas atividades, a seguir está um exemplo apresentado pelo Banco D, com um produto ligado à sua diretriz de sustentabilidade: CDC (crédito direto ao consumidor) para fins de aquisição de equipamento de GNV<sup>44</sup>.

O Comportamento deste tipo de CDC é diferente do CDC tradicional. Enquanto no CDC tradicional, é fornecido uma linha de crédito que pode ser utilizado pelo cliente para qualquer fim, o outro CDC tem um fim específico (permitir a compra de um KIT GNV). Além do público-alvo ser diferente, também o foi o conceito de venda. O produto foi concebido há cerca de dois anos para o público frotista (exemplos: taxistas).

Para este tipo de produto, como para qualquer CDC, o principal agente regulador, BCB, exigia apenas um indicador de inadimplência. Entretanto o Banco desenvolveu outros indicadores para acompanhar as curvas de demanda e comportamento dos clientes.

Graças a estes demais indicadores, o Banco D percebeu um movimento de comportamento da demanda. Clientes de alta renda, também se interessaram por esse tipo de produto e passaram a requisitá-lo. O Banco então promoveu um estudo mais aprofundado acerca das razões para essa transição, e verificou que “*a demanda estava mais madura e consciente em relação às questões de sustentabilidade e preservação do meio-ambiente*” (segundo palavras do gestor deste produto no Banco).

---

<sup>44</sup> Equipamento que permite que os motores dos automóveis sejam alimentados, além dos combustíveis tradicionais (álcool, gasolina e diesel), por GNV (gás veicular natural), contribuindo para a redução das emissões de poluente no ar.

Dessa maneira o produto foi redesenhado para atender melhor essa faixa de público e relançado nos canais apropriados com a divulgação e suporte necessários das demais áreas do Banco.

No Banco D, existem hoje, mais de 10.000 contratos com CDCs ligados à sustentabilidade.

Tentou-se também montar uma tabela que contivesse informações sobre: iniciativas de produtos inovadores; produtos de vida longa; produtos de vida curta; além de casos de insucesso em produtos. Contudo os Bancos da amostra relutaram em prover todas estas informações. Inviabilizando, desta maneira, a confecção da referida tabela.

Mesmo assim, algumas informações puderam ser obtidas e estão descritas a seguir.

### **13.7.1 Outros Exemplos de Produtos**

A pesquisa apontou três iniciativas de produtos considerados inovadores no mercado pelos entrevistados:

- Caixa Eletrônico *Drive Thru*: lançado primeiramente pelo Banco E, oferecendo uma modalidade de serviço novo até então.
- Seguro Mulher: que é um seguro, lançado originalmente pelo Banco C, desenhado especificamente para o público feminino, cuja inovação está na customização aliada a segmentação do seguro.
- CDC – Kit GNV: lançado pelo Banco D, aliado a estratégia global de sustentabilidade do Banco e explicado anteriormente. A inovação consiste em transformar um produto *commoditie* (como é o CDC tradicional) em um produto com finalidade nova para um nicho de mercado.
- Gestão de Fundos de Investimento sem vinculação com conta-corrente: Solução já em aplicação pelo Banco E, cuja inovação e finalidade é desvincular a abertura

de conta-corrente á oferta de produtos bancários como Fundos de Investimento.

Este último exemplo é particularmente interessante, pois se trata de uma quebra de paradigma. Pelo fato de no Brasil, a cultura bancária exigir uma conta-corrente, que funciona como porta de entrada do cliente para todos os serviços bancários.

Entre os exemplos de produtos de vida longa, pode-se citar o chamado 'cheque especial'. Presente em todos os Bancos da amostra, com alterações pouco significativas entre si. Funciona como um crédito rotativo, e no caso do Banco A está presente desde 1969 em seu portfólio.

Já, entre os exemplos de produtos de vida mais curta, destacam-se os produtos de capitalização. Também presentes nos portfólios de todos os Bancos. Apesar de terem data para início e término, são produtos que são continuamente renovados pelos Bancos. Particularmente nos casos dos Bancos A, B, C e D existem campanhas publicitárias periódicas para captar clientes para estes produtos.

Vale ressaltar que não foi obtido qualquer indicador para a quantidade de novos produtos lançados pelos Bancos, todavia, segundo os próprios bancos, são lançados produtos semanalmente.

Quanto aos exemplos de insucesso, apenas um Banco colaborou com esse dado. Foi o caso de um produto que oferecia crédito pré-aprovado no cartão do Banco. Segundo a pesquisa, houve fracasso desse produto, pois a comunicação e a distribuição não foram adequadas ao comportamento da demanda na época. Como aprendizado para o Banco, segundo as entrevistas, foi apontada a necessidade de melhor compreensão do comportamento da demanda e das características do cenário em que a mesma está inserida.

A seguir estão algumas considerações acerca da influência do cenário no DNP a partir dos dados da pesquisa.



### 13.8 O Cenário Macro-econômico e o DNP

Observou-se uma clara influência do cenário macro-econômico no DNP. Todos os Bancos da amostra, de maneira explícita, apontaram em seus planos presentes e futuros, o foco em produtos de crédito e financiamento devido à realidade atual do país. Os motivos estão a seguir explicados.

Segundo os Bancos da amostra, quando se fala em DNP há a necessidade de ter um *“forte alinhamento e ser direcionado pela própria economia do país”*. Por exemplo, *“hoje se fala muito em crédito, há dez anos atrás era muito complicado a gente falar em crédito”* (segundo dados das entrevistas), o conceito principal dos produtos bancários era na acumulação ou poupança do dinheiro, e ainda *“de que forma o Banco vai remunerar o dinheiro do cliente de maneira a não ser comido pela inflação?”*, pois o país vivia uma ambiente de rápida desvalorização da moeda com alta inflação.

Com o controle da inflação e estabilização monetária advinda do Plano Real, a necessidade anterior de evitar desvalorização do dinheiro foi resolvida, A nova oportunidade, segundo os Bancos, tem sido na oferta de linhas de crédito e financiamento também fomentadas pelo governo.

Interessante notar que esse passado recente trouxe reflexos no comportamento da demanda dos bancos. Os empréstimos, e por conseguinte as *“dívidas eram vistas como algo ruim, e ainda existe esse pensamento em muitos segmentos da população”* (segundo os estudos de caso apontaram). A medida em que essa percepção desaparece, gera-se uma oportunidade para o DNP.

Em relação ao futuro, além do fato já apontado de que os Bancos têm procurado tornarem-se *“os consultores financeiros da vida dos clientes”*, a maior oferta de produtos de crédito, financiamento e derivados é apontada como tendência. Baseado em observações, dos próprios Bancos, de economias estáveis como por exemplo, EUA: *“Na cultura norte-americana dívida não é algo ruim (...) só tem dívida quem tem capacidade de provar que pode ter o crédito”*. Sendo uma oportunidade para produtos como leasing e hipotecas, segundo a pesquisa apontou.

### 13.9 Custo e Desempenho no DNP

Não foi possível colher informações acerca dos custos envolvidos no DNP de produtos bancários de nenhum banco da amostra. Entretanto, obteve-se uma percepção (em termos percentuais) dos gastos com desenvolvimento do produto propriamente dito e o lançamento e distribuição, conforme tabela 13.

Tabela 13: Custos Percentuais Associados ao DNP nos Bancos da Amostra

	Banco					
	A	B	C	D	E	F
<b>Desenvolvimento do Produto</b>	50,0%	50,0%	50,0%	60,0%	80,0%	70,0%
<b>Lançamento e Distribuição</b>	50,0%	50,0%	50,0%	40,0%	20,0%	30,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio da tabela 13, observa-se que nos Bancos que atendem ao grande público de baixa renda (ou sem renda comprovada), os custos de lançamento e distribuição dos produtos ainda são elevados, pois são equivalentes ao próprio desenvolvimento. Enquanto que nos Bancos eminentemente de nichos (que atendem os segmentos de alta renda e alto patrimônio), os custos de desenvolvimento do produto são significativamente mais elevados que os custos de lançamento e distribuição.

Dessa maneira, apesar dos Bancos da amostra estarem imersos em um ambiente intensivo em tecnologia (conforme justificado anteriormente no referencial teórico), os custos de lançamento e distribuição dos produtos são significativos quando comparados aos custos de desenvolvimento dos mesmos.

O DNP nos Bancos da amostra foi analisado ainda, sob 5 dimensões: custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação. Para essa análise procedeu-se a verificação da importância de cada dimensão aliada aos segmentos de clientes atendidos pelos Bancos:

- No segmento de baixa renda (ou sem comprovação de renda), as dimensões mais importantes, apontadas pelos Bancos, são custo e tempo, além de qualidade: custo, pois é uma dimensão competitiva que o segmento demanda

(por exemplo: os clientes comparam taxas de financiamento ou de crédito buscando aquelas mais atrativas no mercado); tempo também é uma dimensão importante no DNP, uma vez que a agilidade para se desenvolver um novo produto (ou copiar um produto da concorrência) pode determinar a liderança em termos de *market-share* no segmento. Os estudos de caso apontaram também o aspecto dos produtos deste segmento possuírem menor grau de customização e escala (devido à larga base de clientes).

- No segmento de alta renda, o foco está na qualidade e em menor grau na inovação e na flexibilidade. A qualidade no DNP é importante tanto para se evitar retrabalhos, quanto insucessos em produtos (por exemplo, devido a erro na previsão da demanda ou compreensão das necessidades dos clientes). Por sua vez a inovação e a flexibilidade são consideradas relativamente importantes no DNP, pois este segmento já demanda uma maior grau de customização de produtos, segundo dados da pesquisa.
- No segmento de alto patrimônio, o foco reside na inovação e na flexibilidade do DNP para desenvolver produtos com um grau de customização alto. Neste segmento a criatividade e adequação às necessidades individualizadas de cada cliente, são peças-chave no desenvolvimento de soluções *ad hoc*.

A análise dos aspectos de customização em relação ao nível de flexibilidade exigido do DNP, é tópico que emerge desta análise e fornece um campo para aprofundamentos e pesquisas futuras.

O capítulo a seguir trata da apresentação em detalhes de uma proposta de fases, para o processo de DNP, com base na descrição dos casos e na análise dos resultados. Optou-se por apresentar as fases do processo de DNP dos Bancos da amostra no capítulo das conclusões, devido ao fato deste processo de DNP ser oriundo da descrição e análise dos casos com vistas à teoria de DNP.

A seguir, serão também respondidas as perguntas propostas nesta pesquisa, além de serem apresentadas as limitações das conclusões e sugestões para estudos futuros.

## PARTE V – CONCLUSÕES E NOTAS FINAIS

### 14 Conclusões

#### 14.1 Processo de DNP nos Bancos

Todos os Bancos pesquisados apontaram para um conceito mais amplo de produtos bancários compondo um mix entre produtos e serviços, na forma de soluções financeiras que atendem seus clientes em todas as suas necessidades financeiras, seja de captação, acumulação ou transação de capital.

Invariavelmente todos os Bancos apontaram a dinâmica do mercado e a necessidade de sobrevivência como impulsionadores do DNP. Apesar da grande semelhança entre produtos do segmento bancário, o foco de atenção e estratégia tem sido a customização, objetivando a fidelização dos clientes. Customização essa, segundo uma estratificação cada vez maior dos segmentos de atuação dos Bancos, mesmo dos Bancos exclusivamente de nicho como é o caso dos Bancos E e F.

Essa dedicação ao DNP e ao lançamento de novos produtos, contribui, segundo os Bancos, *“para o incremento na participação de mercado, uma vez que o leque de produtos está em constante mutação e aumento”*. Todavia, os mesmos, lembram que *“se não oferecermos os produtos que o mercado têm e quer na velocidade que ele precisa, perderemos [os Bancos] participação”*.

Dada a importância do DNP explicitada ao longo deste trabalho, fez-se uso da proposta de divisão em fases do DPN (COOPER, 1990; CLARK e FUJIMOTO, 1991; WHEELWRIGHT e CLARK, 1992; McGRATH *et al*, 1992; GRIFFIN, 1997). Assim, o processo de DNP nos Bancos estudados pode ser também dividido em fases, conforme segue:

**Fase 1)** O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de adequação de um produto já existente, no mercado como um todo ou

em nichos. Esta identificação de uma oportunidade pode vir de duas fontes principais: fontes externas ao Banco ou fontes internas.

Como fontes externas de geração de oportunidades, figuram estudos de legislação ou conjuntura econômica, análise da concorrência ou mesmo informações obtidas direta ou indiretamente dos clientes dos Bancos, por meio dos canais de distribuição ou comunicação. Por sua vez as fontes internas constituem análises dos produtos atuais do Banco (em termos de matriz SWOT<sup>45</sup>) em busca de oportunidades além de análises extraídas das bases de dados e sistemas de informação sobre clientes.

**Fase 2)** Uma vez captada esta oportunidade (por qualquer área ou canal do Banco), a idéia é amadurecida pela área de Produtos. Este amadurecimento da idéia faz-se necessário para se definir o conceito do produto e os primeiros contornos do mesmo bem como uma prioridade para desenvolvimento. Esse amadurecimento de idéias para posterior escolha das que continuarão o processo de desenvolvimento já havia sido apontado por Wheelwright e Clark (1992 p.112), em um modelo batizado de Funil de Desenvolvimento.

Nesta fase de definição do conceito do produto, a orientação dos gestores é a mais diversa possível nos Banco estudados. Todavia há um ponto em comum que é o desenho do produto levando-se em consideração: finalidade, público-alvo e comportamento de consumo essencialmente. Nesta fase há ou não o envolvimento das demais áreas do Banco, porém se houver este ocorre de maneira informal.

**Fase 3)** Esta fase pode ou não estar integrada à fase 2. Uma vez definido o conceito, passa-se ao desenho definitivo do produto envolvendo as demais áreas do Banco.

Nesta fase pode existir o suporte de sistemas de informação e TI para o controle e troca de informações entre as áreas. Em alguns Bancos (como Banco A e C) existe uma normatização bastante rígida orientado esta fase para não haver perda de informação ou erro de análise (ZEITHAML *et al*, 1990). Neste momento faz-se um contra-ponto entre o conceito do produto e a análise de viabilidade do mesmo sob a

---

<sup>45</sup> Para detalhes ver KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ótica das diversas áreas do Banco.

Cada uma das áreas analisa em profundidade o novo produto e apresenta recomendações, avaliações de risco e pontos críticos para cada novo produto. Uma vez passado por todas as áreas, o desenho do produto é refeito para adequar todas as recomendações das diversas áreas do Banco envolvidas no DNP.

Nesse meio tempo (de desenho do produto) podem ter havido diversas aprovações intermediárias e Comitês para aprovação e alinhamento das informações do produto. Esses Comitês tem por objetivo acompanhar e dar suporte ao desenvolvimento do produto na visão das áreas do Banco. Dependendo das decisões que precisem ser tomadas, esses comitês pode ser formados apenas por analistas de produtos, passando por superintendentes ou até diretores. No caso do Comitê envolvendo diretores, em todos os Bancos, já existe uma periodicidade mensal de encontros, e neste último caso aproveita-se o fórum para se discutir e apresentar também os novos produtos antes de serem lançados.

As fases 2 e 3, apresentadas anteriormente, são consideradas fases críticas pelos Bancos, corroborando com os estudos de Burchill e Fine (1997) e Cooper e Kleinschmidt (1986). *“Se o produto nascer quadrado ele termina quadrado”* (segundo dados da pesquisa), em referência à importância na clareza e abrangência da definição do conceito. Um destaque deve ser feito ao Banco C. Essa é uma necessidade tão essencial ao DNP para o Banco C que uma vez captada uma oportunidade, ocorre o amadurecimento da idéia de uma forma livre. A equipe responsável pelo DNP é estimulada a *“abrir a mente para ver todas as possibilidades que pode ter para aquele produto”* sem se preocupar com quaisquer recursos em um primeiro momento, segundo o próprio Banco C.

**Fase 4)** Aprovado o produto, este é confeccionado sempre sob a supervisão da área de produtos para posteriormente ser lançado.

Alguns produtos dos Bancos A, B, C e D e todos os novos produtos dos Bancos E e F são testados antes de serem lançados. Estes testes têm o objetivo de permitir uma avaliação de comportamento do produto. Este teste está alinhado com a proposta de

Drucker (2000, p.176) de “*teste da realidade*”.

Todavia, diferente de um protótipo de um bem tangível, o próprio desenvolvimento de um “protótipo” de um produto bancário é o desenvolvimento do produto em si (excetuando-se custos de divulgação, capacitação de canais e de distribuição, entre outros). Desta maneira, apesar de Thomke e Bell (2001) proporem que, quanto antes os testes puderem ser realizados e o processo de DNP realimentado, o produto final terá maiores chances de sucesso, este fato não se aplica bem á produtos bancários. Destarte, a fase de definição do conceito e desenho do produto são fundamentais para o processo do DNP, uma vez que “*o produto somente pode ser testado, no fim de seu desenvolvimento*” (extraídos dos estudos de caso).

**Fase 5)** Uma vez terminado o DNP e eventualmente testado, o produto é lançado.

Com o lançamento, teve início a última etapa do DNP, que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do Banco) com as ações previstas e aprovadas no desenho do produto, como distribuição, treinamento dos canais e ações de marketing.

Quanto aos custos do DNP estes são mais concentrados no início do desenvolvimento e durante o próprio desenvolvimento. A distribuição não carrega consigo grandes parcelas dos custos, uma vez que os canais já estão consolidadas e o foco dos Bancos com grande capilaridade de agências e postos de atendimento são produtos cada vez mais atrelados á tecnologia que permitam um reconhecimento e adequação ao perfil do cliente. Por outro lado, principalmente nos bancos de nicho a definição do conceito do produto pode consumir muito mais recursos do que o próprio desenvolvimento.

Nota-se principalmente nos Bancos A, B e C que a customização em massa já começa a ter lugar no cenário bancário e tende a continuar e ganhar força no futuro. Este fato também foi apontado pela Febraban.

Apesar da fases de alguma forma estruturadas do DNP em Bancos Brasileiros, todos eles apontaram uma grande dificuldade nas fases iniciais. Porque “*é muito*

*difícil ter essa grande idéia*”, mesmo com o suporte de ferramentas e bancos de dados de clientes ou até pesquisas com clientes. Percebe-se que a fase de percepção da oportunidade é a que mais aflige os gestores de Produtos.

Nota-se que o elo de ligação entre o cliente e o Banco sempre tem sido a Conta-Corrente. Através dela o cliente tem acesso a todos os produtos do banco, a atendimentos personalizados e suporte em sua vida financeira.

Um meio encontrado pelos Bancos até então, de atender clientes que não possuíam conta bancária, foi por meio de Financeiras que atendiam o público não bancarizado (portanto de baixa renda) apenas com a oferta de produtos de crédito. Entretanto o Banco E tem se mostrado bastante inovador neste sentido pois apesar de ser um Banco de nicho, na sua estratégia claramente figura o aumento da base de clientes. Uma das saídas encontradas pelo Banco foi a oferta de produtos Bancários, como consultoria de investimentos, fundos de investimentos, aplicações e crédito para o público que não tenha conta no Banco. Desta maneira o Banco começa a se aproximar de clientes mesmos que eles não tenham conta-corrente. Este fato por certo irá impactar no DNP e no formato dos produtos não a penas deste Banco mas do mercado como um todo.

Ao longo das fases do processo de DNP nos Bancos da amostra, observou claramente aspectos de modularização (RATURI e EVANS, 2005; HEIZER e RENDER, 2003; CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2001) do desenvolvimento. Algumas atividades podem ser seqüenciais enquanto outras podem ser simultâneas (como por exemplo, consultas a mais de uma área do Banco). Esta definição de quando fazer uso de atividades simultâneas ou seqüenciais ser clara para o coordenador do desenvolvimento, que pode ainda, fazer uso de ferramentas de TI (como nos Bancos A e D) para dar suporte ao processo e ao fluxo de atividades de DNP.

Por fim, há a possibilidade de um produto ou linha de produto ser descontinuado, seja devido à baixa rentabilidade (expectativa de vendas que não se concretiza), seja pela alteração de alguma norma ou regra imposta por um agente regulador, ou seja ainda realinhamento estratégico advindo da alta direção dos Bancos ou da



matriz, (no caso do Bancos C, D e E).

Quanto aos possíveis prejuízos de uma descontinuidade de produto para os clientes, a posição dos Bancos é a de minimizar este impacto para o cliente. *“Quando decidimos pela descontinuidade de um produto, oferecemos aos clientes produtos semelhantes com condições melhores ou pelo menos iguais as que ele já tinha”* segundo dados da pesquisa.

#### **14.2 Particularidades no DNP dos Bancos**

Como foi apresentado anteriormente, o segmento bancário no Brasil possui particularidades que o tornam único e interessante para estudo. Estas particularidades afetam o DNP, como segue:

- o fato de atenderem a uma quantidade muito grande de clientes e divididos em diversos segmentos, influencia o DNP na medida em que têm havido uma maior ênfase dos Bancos no estreitamento das relações com seus clientes, bem como um amadurecimento da demanda, refletido na estratégia dos Bancos da amostra, de focar produtos cada vez mais customizados. Gerando um desafio para o DNP dos Bancos;
- a capilaridade de pontos de atendimentos (incluindo agências bancárias, caixas eletrônicos, correspondentes bancários, postos de atendimento bancários e similares) formando uma rede com milhares de pontos em todo o território nacional, ao mesmo tempo em que facilita a pulverização de um novo produto, ainda consome custos elevados para treinamento, capacitação e divulgação dos canais. Adicionado ao fato de que se bem preparados, os pontos desta rede podem ser fortes aliados no processo de captação de oportunidades para o DNP;
- a gestão e o controle de bilhões de transações financeiras anualmente, exigem sólidos sistemas e aplicações de TI, além de processos e operações bem definidas e dedicadas em cada Banco. Este crescente número de transações, aliado ao aumento do número de informações que transitam nos sistemas de TI

dos Bancos, têm exigido muito mais capacidade de processamento e de análise de informações para a captação de oportunidades para DNP;

- o fato das instituições bancárias estarem imersas em um ambiente regulatório intenso e bastante rígido, parece não afetar o DNP, uma vez que este ambiente regulatório é igual para todos os *players*. Apesar dos agentes reguladores fornecerem regras, normas e condições de contorno de produtos, a finalidade ainda é a chave para a inovação em produtos bancários, esta última sob autonomia do Banco;

### **14.3 Respostas às Questões de Pesquisa**

Conforme descrito na introdução e posteriormente apresentado novamente na metodologia, a questão central proposta é:

**"Como é o processo de desenvolvimento de novos produtos em bancos?"**

Cujos Desdobramentos:

- 1) Quais são as principais etapas desse processo de desenvolvimento de produtos?
- 2) Os modelos de desenvolvimento de produtos da literatura podem ser aplicados em bancos?
- 3) Os bancos de varejo fazem parte de estruturas em rede? Qual o papel dessa estrutura?
- 4) O ambiente de informação intensiva é de fato observado nos bancos?

Finda esta dissertação, é possível responder a estas perguntas.

Com relação às principais etapas de DNP na amostra estudada, foram evidenciadas cinco fases no processo de DNP, que são:

- Captação da oportunidade
- Desenvolvimento do conceito
- Desenho do produto
- Desenvolvimento e Testes
- Lançamento

Além destas fases, uma vez lançados todos os produtos são acompanhados e monitorados ao longo de seu ciclo-de-vida. Assim, o processo de DNP é realimentado e os produtos, ou processos relativos aos mesmos, podem ser otimizados, ou ainda, percebidas oportunidades para novos produtos. Este efeito cíclico do processo de DNP também pode ser observado na figura tabela 12 do capítulo anterior, onde a importância do papel dos fatores envolvidos no DNP repete-se tanto no início do processo de DNP, quanto ao longo do ciclo-de-vida do produto.

Observou-se claramente que os modelos de DNP propostos na literatura clássica acadêmica, com forte ênfase em produtos manufaturados, podem ser aplicados e replicados nos Bancos da amostra. Este fato corrobora com as questões relativas á dicotomia entre produtos e serviços expostas neste trabalho, e uma vez mais, enfatizando o conceito de pacote de valor em detrimento das nomenclaturas tradicionais de produtos e serviços. Pacotes de valor estes que são chamados pelos Bancos da amostra como 'soluções'. Todavia faz-se necessário um aprofundamento sob este último tópico em pesquisas futuras, conforme apontado no item 16.

Com relação à estrutura de rede em que os Banco estão imersos, formada por agências, postos bancários e em maior número, por canais eletrônicos (caixas eletrônicos ou pontos de *home banking*, entre outros) interligados entre si, esta trás alguns impactos diretos no DNP, tais como:

- Produtos mais simples, como pequenas evoluções de produtos existentes

(exemplos novos fundos de investimento), podem ser facilmente distribuídos e assim pulverizados instantaneamente á liberação do produto.

- Os grandes ofensores em termos de custos no DNP são as fases anteriores à distribuição do produto, uma vez que a distribuição faz uso de sistemas de TI que minimiza, mas não suprime, o impacto da distribuição dos produtos. Fases essas como campanhas de divulgação, promoção e treinamento além do próprio desenvolvimento de produtos.
- Ao invés do conceito de custo da primeira cópia do produto, poderia ser melhor aplicado, o conceito de custo da disponibilização do produto, uma vez que após o desenvolvimento e lançamento, o produto bancário pode ser demandado, virtualmente, a qualquer momento (já que processos e sistemas de TI estão claramente definidos).

Vale ressaltar que os possíveis efeitos de rede (advindos do ambiente de informação intensiva) apontados na literatura (como por exemplo: externalidades positivas), não puderam ser claramente observados, necessitando de atenção específica aos mesmos em estudos futuros.

Com relação ao ambiente de informação intensiva, de fato os bancos estão imersos neste cenário. Por um lado este ambiente favorece os Bancos na medida em que traz grandes benefícios tanto em processos e operações bancárias, quanto em produtos. Por outro lado, este cenário fortemente marcado por sistemas de informações e aplicações de TI cada vez mais sofisticados já se tornou pré-requisito para os *players* atuarem neste setor.

## **15 Limitações**

Não é possível generalizar as conclusões uma vez que se trabalhou apenas com uma amostra e não com o universo de Bancos no Brasil.

Este é um estudo exploratório e deve ser compreendido como tal, havendo a

necessidade de se detalhar e aprofundar questões que emergem deste trabalho.

Até aqui foram apresentadas as limitações dos resultados e abrangência das conclusões. Todavia cabe destacar que há limitações também do trabalho, conforme segue:

- Dificuldade de acesso à indicadores de qualquer natureza (que não fossem os exigidos pelo BCB) em relação ao DNP ou aos produtos bancários em geral. Por isso, não foi possível analisar o alinhamento dos indicadores de desempenho relacionados aos DNP nos Bancos estudados, comparando-os com o referencial teórico.
- Impossibilidade de acesso às ferramentas de suporte ao DNP e inovação nos Bancos pesquisados.
- Dificuldade de acesso às áreas e departamentos dos Bancos pesquisados de suporte à área de Produtos (responsável pelo DNP e gestão dos mesmos ao longo de seu ciclo-de-vida).

Como adiantamento do tópico seguinte de sugestões para estudos futuros, a execução de pesquisa semelhante que supra as dificuldades apontadas anteriormente, pode trazer resultados mais consistentes além de informações novas que despertem o interesse para novas pesquisas que não estão apontadas a seguir.

## **16 Sugestões de Estudos Futuros e Notas Finais**

As sugestões para estudos futuros com base nesta dissertação são:

- Aprofundamento do estudo de DNP em mais Bancos que atuam no Brasil para permitir melhores generalizações de conclusões, ou pelo menos, deduções alicerçadas em uma amostra com validade estatística.
- Importante detalhar claramente a contribuição de TI para o processo de DPN

em Bancos, uma vez que segundo dados desta pesquisa a TI apesar de ser visto como um agente passivo no processo de DNP é figura imprescindível para o mesmo.

- Pode ser interessante fazer um paralelo do processo de DNP de Bancos em relação a instituições financeiras mas que não compõe o setor bancário, como corretoras por exemplo.
- Verificar eventuais “efeitos de rede” derivados dos produtos do setor bancário, descritos na literatura também como externalidades positivas.

Avaliar ainda questões relativas às melhorias incrementais. As melhorias incrementais em produtos não mais sustentam as receitas de uma organização nesse cenário. Faz-se necessário que a empresa assuma riscos (calculados) para promover inovações radicais em produtos, pois a diferenciação tende a ser a única saída para empresas manterem receitas positivas e crescentes (SHEREMATA, 2004). Uma pergunta que surge é: Como fazer isso em ambientes altamente regulamentados e cujo eventual fracasso, e conseqüente exposição, pode trazer danos á imagem da instituição, que é alicerçada na credibilidade?

Há ainda uma proposta, observada com base nos dados da pesquisa desta dissertação, que apontou uma relação entre o grau de customização e a flexibilidade no DNP nos diversos segmentos dos Bancos estudados. Sugere-se um aprofundamento deste último tópico para verificação desta relação.

## PARTE VI – REFERÊNCIAS E ANEXOS

### 17 Referências Bibliográficas

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Industrial Innovation. USA: Technology Review, v.80, n.7, June/July, 1978.
- ACHROL, R.; KOTLER P. Marketing in the Network Economy. Journal of Marketing – special Issue, v.63, n.4, p.146-163, Oct. 1999.
- ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo: 1997
- BAKOS, Y.; BRYNJOLFSSON, E. Bundling and competition on the internet. Marketing Science, v. 19, n. 1, p. 63-82, 2000.
- BARBIERI, J. C. Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARNES, D.; HINTON, M; MIECZKOWSKA, S. E-Commerce in The old Economy: three case study examples. Journal of Manufacturing Technology Management. v.15, n.7. p.607–617, 2004.
- BCB. Banco Central do Brasil. Dados do SFN. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 30 set. 2005.
- BOLWIJN, Piet T.; KUMPE, Ted. Manufacturing in the 1990's - Productivity, Flexibility and Innovation. Long Range Planning, vol. 23, n.4, p.44-57,1990,.
- BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.
- BOWEN, D. E.; SIEHL, C.; SCHNEIDER, B. A Framework for Analysing Customer Service Orientation. Academy of Management Review. V.14. n.1. Jan. 1989
- BRYNJOLFSSON, E.; YU, HU; SMITH, M. D. Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers. Management Science, v.49 n.11, p1580-1596, Nov. 2003.
- BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R. M. The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. USA: Decision Sciences, v.34, n.2, p.385-419, spring, 2003.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings, and future directions. Academy of Management Journal, 20(2), 343–378, 1995.
- BURCHILL, G; FINE, C. H. Time versus Market Orientation in Product Concept Development: empirically-based theory generation. Management Science, v.43, n.4, p.478-465, April, 1997.
- CARLSSON, B. The Digital Economy: what is new and what is not? Structural Change & Economic Dynamics, v.15, n.3, p245-264, Sep., 2004.

CARTWRIGHT, P. A. Only Converge: Networks and Connectivity in the Information Economy. Business Strategy Review, v.13, n.2, p59-65, summer 2002.

CARVALHO, S. Os Bens de Informação e o Problema da Primeira Cópia. Revista de Administração de Empresas, v.44, 2004.

CASTELLS, Manuel. The Contours of The Network society. The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy, v.2, n.2, p.151-157, April 2000.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura; volume 1. Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999, 617p.

CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J.; JACOBS, F. R. Operations Management for Competitive Advantage. 9th, McGraw-Hill, 2001.

CHENG, L.C. QFD in Product Development: Methodological Characteristics and a Guide for Intervention. Working Paper, DEP/UFMG. 2002.

CHRISTENSEN, C. M. O Dilema da Inovação. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHRISTENSEN, C. M.; SUÁREZ, F. F.; UTTERBACK, J. M.. Strategies for Survival in Fast Changing Industries. USA: Management Science, v.44, n.12, Dec/1998.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry. Boston, Mass.: HBS Press, 1991.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S.C. The Product Development Challenge: competing through speed, quality, and creativity. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S.C. Managing New Product and Process Development. New York: The Free Press, 1993.

CLAUSING, D. Total Quality Development. New York: Asme Press, 1994.

COOPER, R. From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation. Journal of Product Innovation Management, Vol. 16, Issue 2, p. 115-133, 1999.

COOPER, R. Stage-gates a new tool for managing new products. Business Horizons, v. 33, n.3, p.44-54, may-jun.1990.

COOPER, R.; EASINGWOOD, C.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E.; STOREY, C. What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services. Journal of Product Innovation Management, v.11, n.4, p.281-289, Sep 1994.

COOPER, R.; KLEINSCHMIDT, E. An Investigation Into the New Product Process: steps, deficiency and impact. Journal of Production Innovation Management. V.3, p71-85, 1986

CORBETT, C.; WASSENHOVE, L.V. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. California Management Review, p. 107-122, Summer, 1993.

CORDENONSI, J. L. Um Modelo de Administração da Tecnologia da Informação: um estudo no setor bancário privado brasileiro. Tese (Doutorado em Administração). EAESP.FGV. São Paulo; 2001.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de Serviços. Atlas: São Paulo, 2002



- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração da Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica, Atlas, São Paulo, 2004.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. A critical analysis of the product-service dichotomy in operations management. Accepted for publication in Latin America Business Review – forthcoming, 2005.
- COSTA NETO, Y. C. Bancos Oficiais do Brasil: origem e aspectos do seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.
- CONSTANZO, C. How Customer Research Drives Web sites Design. American Banker, v. 170, n. 74, 2005.
- CSILLAG, J. M. Análise de Valor: Metodologia de Valor. 4ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAFT, R. L.; MARCIC, D. Understanding Management. 4ª edição. Mason: Thomson South Western, 2004, 573p.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal. 34 (3): p.555-590., 1991.
- DAVENPORT, T.H.; Reengenharia de Processos; Campus; Rio de Janeiro, 1994
- DAVIS, M. M. Managing Services: using technology to create value. McGraw-Hill, 2003.
- DE BRENTANI, U. Success and Failure in New Industrial Services. Journal of Product Innovation Management, vol.6, p.239-258, 1989.
- DE BRENTANI, U.; COOPER, R.; Developing Successful New Financial Services for Business. Industrial Marketing Management, p.231-241, 1992.
- DINIZ, E. H. Uso da Web pelos Bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários. Tese (Doutorado em Administração). EAESP. FGV. São Paulo: 2000.
- DOUGHERTY, D; HARDY, C. Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations: overcoming innovation-to-organization problems Academy of Management Journal, v.39, n.5, p.1120-1153, 1996.
- DRIVA, H.; PAWAR, K.S.; MENON, U. Measuring product development performance in manufacturing organizations. International Journal of Production Economics, v.63, n.2, p.147-159, jan. 2000.
- DROGE, C.; JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. The Ability to Minimize the Timing of New Product Development and Introduction: An Examination of Antecedent Factors in the North America Automobile Supplier Industry. Journal of Product Innovation Management, vol. 17, n. 1, p. 24-40, Jan. 2000.
- DRUCKER, Peter F. The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, special issue: The Innovative Enterprise, p.95-103, August, 2002
- DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais Para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 2000.
- EASINGWOOD, C. J.; STOREY, C. Marketplace success factors for new financial services. Journal of Services Marketing, vol. 7, n. 1, p. 41–54, 1993.
- EDGETT, S.; SNOW, K. Benchmarking Measures of Customer Satisfaction, Quality and Performance for New Service Products. Journal of Services Marketing, n.6, p.6-17, 1996.

- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Studies Research. Academy of Management Review, v.14, n.4, p.532- 550, 1989.
- EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the New Economics of Information. Harvard Business Review, p.70-82, Sep-Oct 1997
- FARREL, D. The Real New Economy. Harvard Business Review, p.104-112, October, 2003.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Contribuições ao Debate sobre Economia Bancária. Disponível em <http://www.febraban.com.br/>. Acesso em: 30 set. 2005.
- FITZPATRICK, W. M.; BURKE, D. R. Form, functions, and financial performance realities for the virtual organization. Cincinnati: Advanced Management Journal, Summer, 2000.
- FJELDSTAD, O. D.; HAANAES, K. Strategy Tradeoffs in the Knowledge and Network Economy. Business Strategy Review, v. 12, n.1, p.1-10, 2001.
- FORTUNA, E. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 16ª ed. rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- FOWLER, T. C. Value Analysis in Design. Van Nostrand Reinhold, 1990
- FREEMAN, C.. Technology Policy and Economic Performance. London: Pinter Publishers London and New York, 1987.
- FREIXAS, X.; ROCHET, J.C. Microeconomics of Banking. Cambridge: The MIT Press, 1997.
- GALINA, S. Desenvolvimento Global de Produtos: O papel das subsidiárias brasileiras de fornecedores de equipamento do setor de telecomunicações. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da universidade de São Paulo, São Paulo: 2003
- GALLOWAY, Dianne; Mapping Work Process; ASQ Quality Press; Milwaukee, 1994
- GAZETA MERCANTIL. Balço Financeiro. São Paulo: JB S.A., 2004
- GERWIN, D.; BARROWMAN, N. J. An evaluation of research on integrated product development. *Management Science*, 48(7), 938–953, 2002.
- GIANESI, I.; CORRÊA, H. Administração estratégica em serviços. São Paulo: Atlas, 1994
- GIL. A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOFFIN, K. e MITCHELL, R. Innovation Management: strategy and implementation using the pentathlon framework. Great Britain: Creative Print & Deseign, 2005.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social. 3.ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969
- GOWRISANKARAN, G.; STAVINS, J. Network externalities and technology adoption: lessons from electronic payments Journal of Economics. v..35. n.2. p260-276, Summer, 2004
- GRIFFIN, A. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. Journal of Product Innovation Management. vol. 14, pp 429-458. 1997.

- GRIFFIN, A. Metrics for measuring product development cycle time, *Journal of Product Innovation Management*, v.10, n.2, p. 112-25, mar. 1993.
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, p.478-496, 1996.
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, v.10, n.2, p.291-308, sep. 1993
- GRIMES, S. Ireland's Emerging Information Economy: Recent Trends and Future Prospects. *Regional Studies*, v.37, n.1, p.3-15, 2003.
- GUNDEPUDI, P.; RUDI, N.; SEIDMANN, A. Forward versus spot buying of information goods. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n 2, p. 107-131, 2001.
- GUPTA, A. K.; SOUDER, W. E. Key Drivers of Reduced Cycle Time. *Research-Technology Management*, vol. 41, n. 4, pg. 38-43, Jul.-Ago. 1998.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing For The Future. Boston: HBS, 1994
- HAYES, R. H. Challenges posed to operations management by the new economy. *Production and Operations Management*, v.11 n.1, Spring, 2002.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S.C. Restoring Our Competitive Edge. John Wiley and Sons. New York, 1984
- HEIZER, J.; RENDER, B. Operations Management. 7th., Prentice Hall, 2003.
- HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38, 362–375, 2001.
- HILL, T. Manufacturing Strategy. The Macmillan Press Ltd. London. 1993
- HITT, M. A. Twenty-First-Century Organizations: business firms, business schools, and the academy. *Academy of Management Review*, v.23, n.2, p.218-224, 1998.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. International Diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, v.40, n.4, p.787-798, 1997.
- HOULDSWORTH, E.; ALEXANDER, G. Inter-organizational collaboration for the digital economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.20, n.4/5, p.211-217, 2005.
- HULTINK, E.J.; ROBBEN, S.J. Measuring new product success: the difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management*, v.12, n.5, p.392- 405, nov. 1995.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores. Disponível em [http:// www.ibge.com.br/](http://www.ibge.com.br/). Último acesso em: 30 out. 2005.
- JOHNE, F. A.; PAVLIDIS, M, P. How Banks Apply Marketing Expertise to Develop New Derivatives. *Journal of Product Innovation Management*, v.13, n.5, p.440-452, sep., 1996.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. Administração de Operações de Serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

JORNAL Folha de São Paulo. Lei das Filas Estréia sem reduzir espera. São Paulo: 30/09/2005 Caderno: Folha Dinheiro

KAUFFMAN, R. J.; WALDEN, E. A. Economics and electronic commerce: survey and directions for research. International Journal of Electronic Commerce, v. 5, n. 4, p. 5-116, 2001.

KESSLER, E. H.; CHAKRABARTI, A. K. Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents and outcomes. Academy of Management Review, 21, 1143-1191, 1996.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Fair Process: managing in the knowledge economy. Harvard Business Review, v.81, n.1, p.127-136, Jan. 2003.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. Sloan Management Review, v.40, n.3, p.41-55, Spring. 1999.

KOUFFEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; JAYARAM, J. Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy. Decision Sciences, Volume 36 Number 1, USA, February 2005. .

KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P. Operations Management: strategy and analysis. 4th, Addison-Wesley, 1996.

KRISHNAN, V.,eULRICH, K. T. Product development decisions: A review of the literature. Management Science, 47(1), 1-21, 2001.

LAKATOS, E. M. e MARCONI. M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. e HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAURINDO, F.J.B.; CARVALHO, M.M. de Changing Product Development Process Through Information Technology: A Brazilian Case. Journal of Manufacturing Technology Management, vol.16, n.3, p.312-327, 2005.

LEITE, Jaci C. Tecnologia e Organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo: 1996.

LEITE, Jaci C.; DI SERIO, Luiz C. Tecnologia e Competitividade no Brasil. Projeto Integrado de Pesquisa NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV-EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, Dezembro/2002.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of Knowledge: building and sustaining de sources of innovation. Boston; Harvard Business School, 1998.

LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. Academy of Management Journal, v.44, n.6, p.1123-1134, 2001.

LIEVENS, K.; MOENART, R. K. Communication Flows During Financial Service Innovation. European Journal of Marketing, vol. 34, n.9/10, p.1078-1110, 2000.

LIYANAGE, S.; POON, P. S. Technology and Innovation Management in the Knowledge Economy. Journal of Management Development, v.22, n.7, p.579-603, 2003.

LONDON, M.; SMITHER, J. W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. Human Resource Management Review, v.12, n.1, p81-100, Spring, 2002.

MACCORMACK, A.; VERGANTI, L.; IANSITI, M. Developing Products on Internet Time: the anatomy of a flexible development process. Management Science, v.47, n.1, p133-151, Jan/2001.

MACHADO, D. D. P. Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado em Administração), EAESP, FGV, São Paulo: 2004.

MAKIHARA, M. The path transformed: Redefining Japan's role in the information economy. Journal of International Affairs, v.51, n.2, p555-565, Spring 1998.

MARKLAND, R. E.; VICKERY, S. K.; DAVIS, R. A. Operations Management: concepts in manufacturing and services. 2nd, South-Western College, 1998.

MARQUES, E. V.; CSILLAG, J. M. O Processo Inovativo e sua Gestão no Cenário Brasileiro. In: V SIMPOI, 2002, São Paulo, *Anais*. São Paulo, 2002.

MCGEE, J.; BONNICI, T. A. Network Industries in the New Economy. European Business Journal, p.116-132, 2002.

MCGRATH, M.E.; ROMERI, M.N. The R&D effectiveness index: a metric for product development performance. Journal of Product Innovation Management, v.11, n.3, p.213-20, jun/1994

MCCLAIN, J. O.; THOMAS, L. J. Operations Management: production of goods and services. 2nd, Prentice-Hall, 1985.

MEIRELLES, F. S. Pesquisa Administração de Recursos de Informática – Resultados e Artigo: tecnologia de informação nas empresas. 16ª, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas / CIA, 2005.

METTERS, R.; KING-METTERS, K; PULLMAN, M. Successful Service Operations Management. South-Western, 2003.

MOENAERT, R. K.; SOUDER, W.E. Context and Antecedents of information utility at the R&D/Marketing Interface. Management Science, vol. 42, n. 11, p. 1592-1610, November, 1996.

MONTOYA-WEISS, M.; CALANTONE, R. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. Journal of Product Innovation Management, 11, 397–417, 1994.

MOORE, F. G.; HENDRICK, T. E. Production / Operations Management. 8th, Richard D. Irwin, 1980.

NASCIMENTO, P. T. de S. Embraer, Natura e Daimler Chrysler do Brasil: três modos de gerir do desenvolvimento de produtos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, *Anais*, 2002.

NOBLE, Margaret A. Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context. Decision Sciences, v. 26 n. 5, Sep-Oct/1995

- NORMANN, Richard. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OECD Science Technology and Industry Outlook. France: OECD, 2004.
- PALACIOS, J.J. The Development of E-Commerce in Mexico: A Business-Led Passing Boom or a Step Toward the Emergence of a Digital Economy? *Information Society*, v.19, n.1, p.69-80, 2003.
- PALMER, J.; RICHARDS, I. Get Knetted: network behavior in the new economy. *Journal of Knowledge Management*, v.3, n.3, p.191-202, 1999
- PENNO, L. F. L. A Empresa em Rede sob a ótica das Interações. *RAE-eletrônica*, v.1, n.2, jul-dez. 2002.
- PILAT, D. Digital Economy. *OECD Observer*, n.237, p.15-18, May, 2003.
- PISANO, Gary P. The Development Factory: unlocking the potential of process innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- PORTER, M. E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, v.79, n.1, p.63-78, March, 2001.
- PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p.137-145, November/December, 1979.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, v.63, n.4, p.149-160, 1985..
- RATURI, A. S.; EVANS, J. R. Principles of Operations Management. South-Western, 2005.
- REID, R. D.; SANDERS, N. R. Operations Management. John Wiley & Sons, 2002.
- REIDENBACH, R.E.; MOAK, D.L. Exploring Retail Bank Performance and New Product Development: a profile of industry practices. *Journal of Product and Innovation Management*, v.3, p.187-194, 1986.
- RIGHETTI, C.; RODRIGUES, I.; FACÓ, J.; SAKURAMOTO, C. ; BARBIERI, J. Estratégias de Gestão Ambiental nas Empresas: um Estudo de Caso sobre o Papel Reciclado *In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. Anais*. Brasília: ANPAD, 2005
- RODRIGUES, A. S. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações sem fins Lucrativos: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec. Tese (Doutorado em Administração), EAESP, FGV, São Paulo: 2004.
- ROGERS, E.M. Diffusion Of Innovations. New York: Free Press 4ed, 1995
- ROGERS, K. Nontraditional Activities and the Efficiency of US Commercial Banks *Journal of Banking & Finance*, 21, 1998.
- ROGERS, K.; SINKEY JR, J. An Analysis of Nontraditional Activities at US Commercial Banks *Review of Financial Economics*, 8, 1999.
- SAATY T. L. How to Make a Decision: The analytic hierarchy process. *Interfaces*, v.24, n.6, p.19-43, nov/dec 1994.
- SAHLMAN, W. The New Economy is Stronger Than you think. *Harvard Business Review*, p.99-106, Nov-Dec., 1999.
- SAUBERT, W.M. The Financial Imperative for Cost-Effective Product Development and Delivery. *Bank Accounting & Finance*, p.3-8, April-May, 2005

- SCHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: Strategic Imperatives. Academy of Management Executive, vol. 12, n. 3, p. 67-81, Ago. 1998.
- SCHOLTENS, B.; WENSVEN, D. A Critique on the Theory of Financial Intermediation. Journal of Banking & Finance, n.24, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril cultura, 1982.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. Métodos e pesquisas das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN Hal R. Information Rules: a strategic guide to the network economy. Harvard Business Press, 1999
- SHAPIRO, Carl; VARIAN Hal R. Versioning: the smart way to sell information. Harvard Business Review, p.106-114, Nov-Dec,1998
- SHY, O.; THISSE, J. A Strategic Approach to Software Protection. Journal of Economics & Management Strategy, v.8, n.2, p.163-190, summer, 1999.
- SHEEHAN, N. T. Why old tools wont work in the 'new' knowledge economy? Journal of Business Strategy, v.26, n.4, p.53-60, 2005.
- SHEREMATA, W. A. Competing Through Innovation in Network Markets: strategies for challengers. Academy of Management Review., v.90, n.3, p.359-377, 2004.
- SIM, K. L.; CURATOLA, A. P. Time-based competition, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 16, n. 7, p. 659-674, 1999.
- SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, May-June, 1969.
- SLACK, N.; LEWIS, M. Operations Strategy. Prentice Hall. London, 2002
- SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura. Atlas, São Paulo, 1993.
- SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. Desenvolvendo produtos na metade do tempo. São Paulo: Futura, 1997. 356p
- SRINIVASAN, R.; LILIEN, G.; RANGASWAMY, A. First in, First out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival Journal of Marketing. V. 68 p.41-58, January, 2004.
- STEVENSON, W. J. Operations Management. 8<sup>th</sup>, McGraw-Hill, 2005;
- SYKES, V. Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a Review of Literature. Journal of the Market Research Society, v. 32, n.3, July, 1990.
- TAPSCOTT, D. Economia Digital. São Paulo: Makron Books, 1997
- TEECE, D. J. Capturing Value From Knowledge Assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review, v.40, n.3, Spring 1998.
- THE BANKER, The Top One Thousand World Banks. London: The Banker, Financial Times Business, July, 2005.
- THOMKE, S.; BELL, D. E. Sequential Testing in Product Development. Management Science, v.42, n.2, p.308-323, 2001.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.,

1997.

TOLEDO, G. L. Marketing Bancário: análise, planejamento e processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

TROSTER, Roberto L. Concentração Bancária. 2005 *In*: FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Contribuições ao Debate sobre Economia Bancária. Disponível em <http://www.febraban.com.br/>. Acesso em: 30 set. 2005.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Managing Strategic Innovation and Change. New York: Oxford University Press Inc, 1997.

TUSHMAN, M; O'REILLY III, C. Winning Through Innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal. Boston: HBS Press, 1997.

UTTERBACK, J. M. Mastering the Dynamics of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

VAN DE VEN, A. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, v.32, p. 590-607, 1986.

VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, n.1, p1-17, Jan. 2004.

VENKATRAMAN, N. IT Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*, Winter, 1994.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, p. 190-207, May/1966

VOSS, C. A. Manufacturing Strategy. Chapman & Hall. London, 1992

WALTERS, D.; BUCHANAN, J. The New Economy, New Opportunities and New Structures. *Management Decision*, p.818-833, 2001.

WALTERS, D.; HALLIDAY, M.; GLASER, S. Creating Value in the New Economy. *Management Decision*, p.775-781, 2002.

WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. Revolutionizing Product Development: quantum leaps in speed efficiency, and quality. EUA: Free Press, 1992

YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZAIRI, M.; YOUSSEF, M. A. Quality Function Deployment – A main pillar for successful total quality management and product development, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, n. 6, p. 9-23, 1995.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. Delivering Quality Service: Balancing customer perceptions and expectations. United States, The Free Press, 1990.

ZIEMKE, C. M.; SPANN, M. S. - Warning: Don't be Half-hearted in Your Efforts to Employ Concurrent Engineering. *Industrial Engineering*; Vol. 23, n. 2, Fev/1991.



## 18 Anexos

### 18.1 Detalhamento Sobre o SFN

A seguir está uma breve explicação sobre cada um dos atores que compõem o Sistema Financeiro Nacional (SNF) conforme ilustrado na figura 12.

#### Órgãos Normativos:

- O Conselho Monetário Nacional (CMN), que foi instituído em 1964, é o órgão responsável por expedir diretrizes gerais para o funcionamento do SFN.
- Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) - órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados.
- O Conselho de Gestão de Previdência Complementar (CGPC) é um órgão colegiado que integra a estrutura do Ministério da Previdência Social e cuja competência é regular, normatizar e coordenar as atividades das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (fundos de pensão).

#### Entidades Supervisoras:

- O Banco Central do Brasil (Bacen ou BCB) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, que foi criada em 1964. É o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional.
- A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída em 1976. É responsável por regulamentar, desenvolver, controlar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários do país.
- Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) - autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda; é responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguro, previdência privada aberta e capitalização.
- Instituto de Resseguros do Brasil (IRB) - sociedade de economia mista com controle acionário da União, jurisdicionada ao Ministério da Fazenda, com o objetivo de regular o cosseguro, o resseguro e a retrocessão, além de promover o desenvolvimento das operações de seguros no País.
- A Secretaria de Previdência Complementar (SPC) é um órgão do Ministério da

Previdência Social, responsável por fiscalizar as atividades das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (fundos de pensão).


Operadoras:

- Instituições Financeiras Captadoras de Depósito à vista e podem ser de 4 tipos:
  - Bancos Múltiplos
  - Bancos Comerciais
  - Caixa Econômica Federal
  - Cooperativas de Crédito
- Demais Instituições Financeiras, que podem ser de 10 tipos :
  - Agências de Fomento
  - Associações de Poupança e Empréstimo
  - Bancos de Desenvolvimento
  - Bancos de Investimento
  - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
  - Companhias Hipotecárias
  - Cooperativas Centrais de Crédito
  - Sociedades Crédito, Financiamento e Investimento
  - Sociedades de Crédito Imobiliário
  - Sociedades de Crédito ao Microempreendedor
- Outros Intermediários Financeiros, que podem ser de 6 tipos:
  - Administradoras de Consórcio
  - Sociedades de arrendamento mercantil
  - Sociedades corretoras de câmbio
  - Sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários
  - Sociedades de crédito imobiliário
  - Sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários
- As bolsas de mercadorias e futuros são associações privadas civis, sem finalidade lucrativa, com objetivo de efetuar o registro, a compensação e a liquidação, física e

financeira, das operações realizadas em pregão ou em sistema eletrônico.

- As bolsas de valores são associações privadas civis, sem finalidade lucrativa, com objetivo de manter local adequado ao encontro de seus membros e à realização, entre eles, de transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários.
- Sociedades seguradoras são entidades, constituídas sob a forma de sociedades anônimas, especializadas em pactuar contrato com obrigações de indenizações.
- Sociedades de capitalização são entidades, constituídas sob a forma de sociedades anônimas, que negociam contratos (títulos de capitalização).
- Entidades abertas de previdência complementar são entidades constituídas unicamente sob a forma de sociedades anônimas e têm por objetivo instituir e operar planos de benefícios de caráter previdenciário concedidos em forma de renda continuada ou pagamento único, acessíveis a quaisquer pessoas física.
- As entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão) são organizadas sob a forma de fundação ou sociedade civil, sem fins lucrativos e são acessíveis, exclusivamente, aos empregados de uma empresa ou grupo de empresas.

## 18.2 Protocolo de Pesquisa de Estudo de Caso

	<b>Mapeamento dos Processos de Desenvolvimento de Produtos em Bancos de Varejo</b>
---	--

Este é um roteiro de entrevista e visa obter a percepção do respondente frente aos questionamentos feitos. O tempo total da entrevista pode variar de 45 min a até 90 min. Durante a entrevista não necessariamente irá se passar por todas as 26 perguntas.

A metodologia empregada não irá citar os nomes dos Bancos nem dados que permitam sua identificação. Ressaltamos que as informações fornecidas de modo individual serão mantidas em sigilo absoluto.

- 
- 1- O banco em que você atua é um banco de varejo? Por que? (O que é um banco de varejo?)
  - 2- Quem são seus clientes?
  - 3- Quem são seus concorrentes?
  - 4- Definição do que é um produto bancário? (pode ser da área do entrevistado)
    - a. Exemplos?
      - i. Mais recentes – produto X
      - ii. Mais antigos– produto Y
  - 5- O que é Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) para o banco? Qual a necessidade de DNP?
  - 6- Quais custos são incorridos no DNP?
  - 7- O que é inovação para o banco? Qual a necessidade de Inovação?
  - 8- Quem gera inovações?
  - 9- E a “gestação”/amadurecimento de inovações como ocorre?
  - 10- Inovações que ocorrem são de que tipo (incrementais ou quânticas)?
  - 11- Quais processos internos suportam o DNP e a Inovação?
  - 12- Existe ambiente para DNP e inovar? Como?
  - 13- Quais ferramentas de Informação/Tecnologia suportam o DNP?
  - 14- Como se inicia a criação de um produto bancário?
    - a. Fatores internos ao banco
    - b. Fatores externos ao banco
  - 15- Qual o papel dos agentes reguladores no início do processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)? Quem são esses agentes? São ativos ou passivos? São internos ou externos ao banco?
    - a. Para o produto X
    - b. Para o produto Y
  - 16- Qual o papel da demanda no início do DNP (para os produtos X e Y)?
    - a. Papel dos clientes

- 17- Qual o papel da concorrência? Como é a questão da imitação no DNP (para os produtos X e Y)?
- 18- Qual o papel da Tecnologia como fator determinante (iniciador) de um processo de DNP(para os produtos X e Y)?
- 19- Quando os produtos X ou Y foram lançados, havia uma expectativa de comportamento (curvas) para esse produtos?
- 20- Quanto às curvas de evolução dos produtos X e Y:
- Qual a interferência dos agentes reguladores? São os mesmos agentes do início do processo?
  - Qual o papel da demanda? E dos concorrentes? E da imitação?
  - Qual o papel da tecnologia na evolução (sucesso ou fracasso do produto)?
- 21- Quais a etapas do processo de DNP para os produtos X e Y?
- Detalhar esse processo tanto dentro quanto fora do banco em termos de “funis”, sistemas *go/no go*, realimentação de processos, iniciadores, decisores, usuários e aprendizado.
- 22- Levando-se em conta essas etapas do processo de DNP para os produtos X e Y?
- Qual o papel dos agentes Reguladores?
  - Qual o papel do Mercado? (clientes, concorrentes, etc.)
  - Qual o papel da Tecnologia?
- 23- Terminado o desenvolvimento e implantados os produtos X e Y, o que acontece depois? O produto fica estático, evolui com o tempo, adquire novas características? Por que e por causa de que (ou quem)?
- 24- Levando-se em conta o fim do processo de desenvolvimento dos produtos X e Y:
- Qual o papel dos agentes Reguladores?
  - Qual o papel do Mercado? (clientes, concorrentes, etc.)
  - Qual o papel da Tecnologia?
- 25- Como fica a questão da credibilidade (que é uma das pedras fundamentais dos bancos)? A inovação interfere na credibilidade?
- 26- Novos produtos fracassam (exemplos)? Como é o aprendizado?

---

Júlio Facó é o idealizador desse projeto de pesquisa e atualmente é mestrando e pesquisador da EAESP/FGV. Os dados para contato são [juliofaco@gmail.br](mailto:juliofaco@gmail.br) , tel (11)9855-3851, end.: POI - FGV/EAESP (A/C Júlio Facó) – Rua Itapeva, 474 – 8º andar – CEP 01313-902 – São Paulo – SP;  
João Mario Csillag é professor Dr. orientador dessa pesquisa.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV) e o depto. de Gestão da Cadeia de Suprimentos, Logística e Operações agradecem a sua colaboração.



### 18.3 Sobre a Bibliografia Consultada

Neste anexo são apresentados gráficos representativos das percentagens e números relativos a tipos e datas de publicação da bibliografia utilizada nesta dissertação.

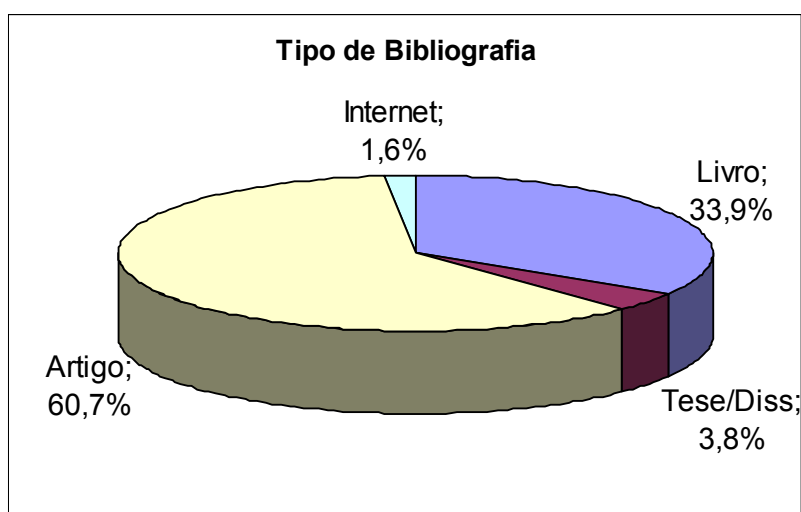


Gráfico 5: Tipo de Bibliografia  
Fonte: Elaborado pelo autor

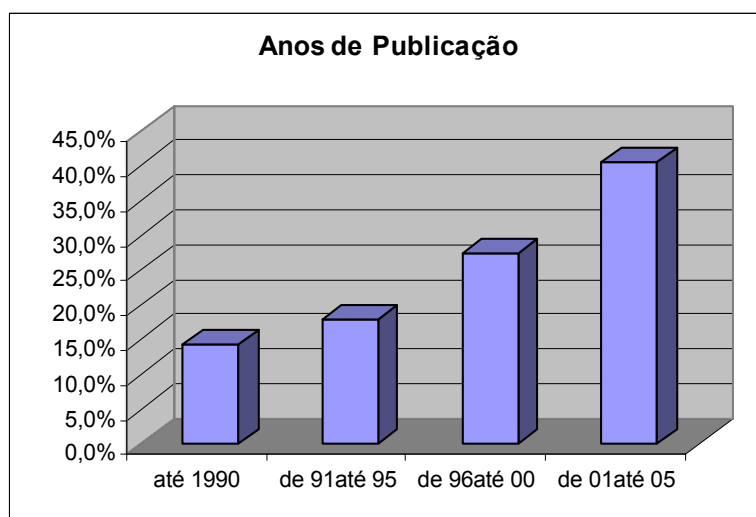


Gráfico 6: Anos de Publicação  
Fonte: Elaborado pelo autor

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)