



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis: estudo de caso em instituições bancárias no Brasil

Mário Ribeiro da Cunha Filho

Brasília – DF
2012

Mário Ribeiro da Cunha Filho

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis: estudo de caso em instituições bancárias no Brasil

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador
Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

**Brasília – DF
2012**

Mário Ribeiro da Cunha Filho

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis: estudo de caso em instituições bancárias no Brasil

Aprovada por:

Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

Orientador

Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade de Brasília

Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade de Brasília

Suplente:

Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade de Brasília

Brasília, junho de 2012.

AGRADECIMENTOS

Uma jornada como esta não é possível de ser concluída com êxito, sem que contemos com a ajuda de pessoas que acreditam em nossa capacidade de perseverar diante das diversas dificuldades com as quais nos deparamos durante o percurso. Os obstáculos apresentam-se em relação às lacunas de conhecimento, à disponibilidade de tempo para pesquisa e aquisição desses conhecimentos, à nossa capacidade de traçar estratégias e de nos articularmos para realização de cada uma das etapas do trabalho. Enfim, há muitas questões que exigem esforços redobrados por parte do pesquisador. Felizmente, para cada pedra no caminho há sempre alguém a nos incentivar a prosseguir. A todas essas pessoas eu dirijo meus mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente agradeço à minha Mãe, Anadir, fonte inesgotável de amor, carinho, força e sabedoria que sempre me nutriu de tudo que precisei para uma vida digna, saudável e vitoriosa.

Ao meu Pai, Mário, que concluiu sua história neste plano no final do ano de 2010, a quem dedico este trabalho com toda minha consideração e amor.

Às queridas irmãs Marcia e Telma, pelos cuidados e dedicação dispensados ao nosso Pai. Nunca poderei recompensá-las de forma suficiente.

À minha esposa, Cristiane, e à minha filha, Luísa, pela paciência e compreensão durante o período em que estive dedicado ao mestrado.

Ao Banco do Brasil pelo apoio institucional que dispensa à pesquisa e ao desenvolvimento de seu corpo funcional e, especialmente, ao amigo e profissional Marcos Alexandre, cujo incentivo e apoio foram fundamentais para a conclusão desta dissertação.

Aos demais colegas de equipe no Banco, que suportaram minhas ausências sem deixar de atender aos compromissos assumidos.

Ao João Batista e à Carmem, também amigos e colegas, pelo exemplo e incentivo.

Ao meu orientador Eduardo Raupp de Vargas pela dedicação e paciência no processo de condução de um orientando um tanto “enferrujado”.

Às quatro instituições bancárias e respectivos gestores de produtos e serviços, cujas contribuições permitiram o desenvolvimento e a conclusão desta pesquisa.

Aos professores, colegas do mestrado/doutorado e pessoal da secretaria do PPGA.

RESUMO

O setor de serviços tem cada vez mais ocupado papel de destaque nas economias contemporâneas. Entre as empresas que possuem atuação fortemente apoiada no desenvolvimento e prestação de serviços, destacam-se os bancos, que desempenham papel preponderante no desenvolvimento dos países, como agentes que propiciam o encontro entre tomadores de recursos e investidores nos diversos sistemas econômicos. O sistema bancário brasileiro vem sofrendo mudanças, a partir dos primeiros movimentos rumo à estabilização da economia, os quais tiveram início no ano de 1994. Desde então, o setor tem experimentado aumento nos níveis de concorrência, em que pese certa concentração verificada no período, com a redução do número de bancos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi o de analisar a relação entre o Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS) em instituições bancárias no Brasil e a geração de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas. Como referencial teórico foram utilizados estudos sobre DNS, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e o modelo VRIO. A pesquisa consistiu em analisar oito casos de DNS em quatro bancos que atuam no Brasil. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os respectivos gestores dos novos serviços. A conclusão foi a de que há convergência entre os processos de DNS avaliados e os indicadores de sucesso descritos pela literatura e que é possível que processos de DNS bem-sucedidos propiciem a aquisição de vantagens competitivas sustentáveis no setor bancário.

Palavras-chave: DNS, VBR, VRIO, Recursos Estratégicos, Vantagem Competitiva Sustentável

ABSTRACT

The service sector has increasingly taken a prominent role in contemporary economies. Among the companies whose activities are strongly supported in services stand out banks, which play key role in countries' development, as agents that provide the encounter between borrowers and investors in different economic systems. The Brazilian banking system has undergone changes, from the first movement towards stabilizing the economy, which began in 1994. Since then, the sector has experienced increased levels of competition, despite some concentration observed in the period, reducing the number of banks. In this context, the objective of this study was to analyze the relationship between the New Service Development (NSD) in Brazilian banking institutions and the generation of sustainable competitive advantages for companies. NSD, the Resource Based View of The Firm (RBV) and the VRIO model were used as theoretical background studies. The research consisted of analyzing eight DNS cases in four banks operating in Brazil. Semi-structured interviews were conducted with the new services' managers. The conclusion was that there is convergence between the evaluated NSD processes and the success indicators described in the literature, and also that it is possible that NSD successful processes lead to the acquisition of sustainable competitive advantages in the banking sector.

Keywords: NSD, RBV, VRIO, Estrategic Resources, Sustainable Competitive Advantages

Cunha Filho, Mário Ribeiro.

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis: estudo de caso em instituições bancárias no Brasil / Brasília: Mário Ribeiro da Cunha Filho. Brasília; 2012.

p. 175.

Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), 2010.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RELACIONAMENTO ENTRE RECURSOS ESTRATÉGICOS E VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS	33
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	25
QUADRO 2 – COMPONENTES E VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DO DNS.....	26
QUADRO 3 – CORRELAÇÃO ENTRE FATORES DE SUCESSO NO DNS E MEDIDAS DE DESEMPENHO DA FIRMA	27
QUADRO 4 – CATEGORIAS DE RECURSOS.....	35
QUADRO 5 – O MODELO VRIO.....	37
QUADRO 6 – A RELAÇÃO ENTRE O MODELO VRIO E AS FORÇAS E FRAQUEZAS ORGANIZACIONAIS.....	38
QUADRO 7 – CATEGORIAS DE INDICADORES PARA O SUCESSO NO DNS.....	44
QUADRO 8 – CÓDIGOS DAS EMPRESAS, SERVIÇOS E GESTORES.....	48
QUADRO 9 – CASOS X INDICADORES PARA O SUCESSO NO DNS.....	95
QUADRO 10 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	97
QUADRO 11 – ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DOS BANCOS A, B, C e D.....	98
QUADRO 12 – POTENCIAL DE RETORNO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS- RESULTADO.....	100
QUADRO 13 – POTENCIAL DE RETORNO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS- ANÁLISE.....	101

LISTA DE SIGLAS

Bacen – Banco Central do Brasil.

CDB – Certificado de Depósito Bancário - são títulos de renda fixa, representativos de depósitos a prazo, utilizados pelos bancos comerciais como mecanismos de captação de recursos.

CRM – do inglês *Customer Relationship Management*, em português, gestão do relacionamento com o consumidor. Trata-se de ferramenta utilizada pelas empresas para, a partir do cruzamento de dados disponíveis sobre o cliente, como, por exemplo, renda, escolaridade, idade, sexo, preferências de consumo, traçar um perfil que permita auxiliar a administração a realizar ofertas mais direcionadas e, assim, elevar a probabilidade de sucesso nas vendas.

DNP – Desenvolvimento de novos produtos, derivada da sigla em inglês NPD – *New Product Development*.

DNS – Desenvolvimento de novos serviços, derivada da sigla em inglês NSD – *New Service Development*.

DOC – documento de crédito - instrumento de transferência interbancária.

Febraban – Federação Brasileira de Bancos - principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Foi fundada em 1967, na cidade de São Paulo, com o compromisso de fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País.

DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários.

GDF – Governo do Distrito Federal.

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.

Idec - Instituto de Defesa do Consumidor.

PIB – Produto Interno Bruto.

Procon - Superintendência de Proteção e Defesa do Consumidor - órgão que atua em todo Brasil em defesa do consumidor, orientando os consumidores em suas reclamações, informando sobre seus direitos, e fiscalizando as relações de consumo.

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor - canal de comunicação entre a empresa e seus clientes.

SMS – da expressão inglesa *Short Message Service* (na tradução literal “serviço de mensagens curtas”), refere-se a textos enviados via aparelhos de telefone celular.

TAA – Terminal de Autoatendimento. Podem ser exclusivas para determinadas operações, como realização de saques, depósitos, ou emissão de folhas de cheque, assim como podem ser multifuncionais, onde em uma única máquina se agregam todas essas funções.

TI - Tecnologia da Informação - conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação.

USP – Universidade de São Paulo.

VBR – Visão Baseada em Recursos, oriunda da sigla inglesa RBV – *Resource Based View*.

VIP - da expressão inglesa *Very Important Person* (na tradução literal "pessoa muito importante"), é uma sigla que designa pessoas importantes e influentes ou lugares de alto luxo, de acesso exclusivo.

VPL – Valor Presente Líquido – técnica utilizada para calcular atratividade de investimentos.

VRIO – acrônimo das palavras valor, raridade, inimitabilidade e organização - modelo de avaliação do potencial competitivo.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
	1.1 Formulação da situação-problema	17
	1.2 Objetivos	18
	1.3 Justificativa	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
	2.1 Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS).....	21
	2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)	32
3.	MÉTODO DE PESQUISA.....	41
	3.1 Tipo de pesquisa	41
	3.2 Critério para definição dos casos	42
	3.3 Técnica de coleta de dados	43
	3.4 Análise dos dados	44
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
	4.1 Descrição dos Casos	49
	4.1.1 Processo de desenvolvimento do serviço SA1	50
	4.1.2 Processo de desenvolvimento do serviço SA2	56
	4.1.3 Processo de desenvolvimento do serviço SB1.....	62
	4.1.4 Processo de desenvolvimento do serviço SB2.....	67
	4.1.5 Processo de desenvolvimento do serviço SC1.....	72
	4.1.6 Processo de desenvolvimento do serviço SC2.....	77
	4.1.7 Processo de desenvolvimento do serviço SD1	81
	4.1.8 Processo de desenvolvimento do serviço SD2	88
	4.2 Análise das Categorias do DNS e dos Recursos Estratégicos	95
	4.2.1 Competência para o DNS	103
	4.2.2 Sinergia de Projeto.....	118
	4.2.3 Características do Mercado.....	123
	4.2.4 Natureza da Oferta do Serviço.....	130
	4.3 DNS e Vantagens Competitivas Sustentáveis.....	137
5.	CONCLUSÃO.....	141
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICE A.....	150
	APÊNDICE B.....	153

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços há muito representa a maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) de países desenvolvidos e em desenvolvimento, além de ser responsável pela maior parte do crescimento recente das economias modernas (DE BRENTANI, 1991; EDVARDSSON; OLSSON, 1996; MARKLUND, 1998; JOHNSON; MENOR; ROTH, 2000; MELLO ET.AL, 2010; SANCHEZ-HERNANDEZ; MIRANDA, 2011).

Com a crescente importância das atividades de serviço, parece natural que a preocupação em torno de se conhecer os fenômenos que envolvem esse setor resulte em aumento dos estudos teóricos e empíricos no âmbito das ciências sociais e humanas que abordam o assunto.

Os serviços constituem um desafio para a teoria econômica, tanto em termos de sua definição quanto de metodologia. Em relação à definição, Vargas (2006) entende que “não se trata de uma tarefa fácil, como tem dado provas a literatura especializada, pois definições aparentemente objetivas e simples das atividades de serviço demonstram seus limites à medida que a análise se generaliza” (VARGAS, 2006, p. 53).

Segundo Meirelles (2006), o serviço se distingue de bens e produtos e pode ser conceituado como trabalho em processo e não como produto do trabalho. “Por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço” (MEIRELLES, 2006, p. 134).

Dessa forma, estudar os processos relacionados à produção de serviços justifica-se pela relevância econômica do setor, assim como pela complexidade que é peculiar às atividades a este relacionadas.

A indústria de serviços agrega uma gama de diferentes atividades e caracteriza-se por apresentar estruturas de mercado, produtos e processos variados e heterogêneos (MEIRELLES, 2006).

Conforme Vargo; Lusch (2004a), o mercado tem mudado de uma visão dominante de bens para uma visão dominante de serviços, o que desloca o foco de produtos tangíveis e baixo grau de transações para a intangibilidade, processos de trocas e relacionamentos.

A crescente importância dos serviços é evidenciada, também, pelo ingresso no setor de empresas anteriormente voltadas exclusivamente à produção de bens. As fronteiras entre bens e serviços estão cada vez menos demarcadas (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993). Há serviços que são essenciais para o consumo de alguns bens (ex. o desenvolvimento de aplicativos para os *smartphones*), assim como há bens essenciais para o

consumo de alguns serviços (ex. os terminais de autoatendimento - TAA, para a realização de saques em dinheiro fora do expediente dos bancos).

Os bancos estão inseridos no setor de serviços e têm como uma de suas principais atribuições propiciar o encontro entre os tomadores e os poupadores de recursos em uma dada economia. Essas empresas caracterizam-se por ser intensivas no desenvolvimento e na prestação de serviços.

Neste contexto, este trabalho objetiva o estudo de questões relacionadas ao Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS) e de sua possível relação com a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no setor bancário, uma vez que características dos serviços disponibilizados pelos bancos podem interferir na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, como a oferta de serviços similares e a facilidade de imitação por parte dos concorrentes.

O setor bancário brasileiro sofreu profundas modificações nas últimas décadas, quando intervenções regulatórias agiram no sentido de prover maior solidez ao sistema e menor dependência do Banco Central do Brasil (Bacen). A instituição atuou na solução de problemas, principalmente, os relacionados à liquidez sistêmica, capaz de abalar a credibilidade de uma dada economia em situações de crise. Tais intervenções redundaram em uma maior concentração na indústria, em que pese as desregulamentações no sentido de propiciar a entrada de bancos estrangeiros no País. No ano de implantação do Plano Real (1994) havia 246 bancos no Brasil. Esse número reduziu para 156 bancos em atividade no final de 2010 (FEBRABAN, 2011).

Após a redução dos ganhos inflacionários dos bancos, determinada pelo período subsequente à implantação do Plano Real, em 1994, o setor sofreu alterações que o tornaram mais competitivo. Observou-se a elevação de investimentos em expansão dos serviços e aumento de escala. Nesse período houve, também, mudanças nas regras legais do setor, a entrada de fortes concorrentes estrangeiros, além de fusões e incorporações de concorrentes nacionais (DAMKE; PEREIRA, 2004; MOTA; FREITAS; SILVA, 2006).

Os bancos atuam em um contexto de concorrência, onde os produtos e serviços são, em sua maioria *commodities*, considerando que é bem provável que as opções disponíveis aos clientes de um determinado banco estejam, também, nas “prateleiras” dos bancos concorrentes, com algumas pequenas diferenças.

Dessa forma, a prestação de serviços pode aparecer como diferencial entre as instituições bancárias, na busca pela manutenção dos clientes e mesmo na elevação de sua participação no mercado.

Como já mencionado, os produtos e serviços financeiros não apresentam diversificações e, assim, não parecem ser capazes de induzir os consumidores à preferência de uma instituição em detrimento de outras. Os produtos e serviços são facilmente imitáveis, uma vez que não contam com mecanismos efetivos de proteção (patentes ou marcas registradas), o que dificulta a obtenção de vantagens competitivas (PIRES; MARCONDES, 2004). Assim, o diferencial competitivo pode estar mais relacionado aos serviços disponibilizados aos clientes e à percepção que estes têm em relação à sua qualidade, seja em relação à conveniência, pela disponibilização, por exemplo, de canais alternativos de relacionamento como: terminais de auto-atendimento, atendimento remoto via telefone, *mobile banking*, entre outros, seja pela qualidade do atendimento considerando os diversos canais, inclusive as agências físicas, ou mesmo a descoberta de nichos cuja exploração econômica se mostre viável e oportuna.

Ribeiro; Machado; Tinoco (2010) concluíram que a qualidade percebida em relação aos serviços prestados pelos bancos, assim como a satisfação dos clientes constituem aspectos fundamentais para a competitividade das instituições do setor bancário. Os principais atributos que afetam a qualidade dos serviços bancários, segundo os autores, são: funcionários com conhecimento e habilidade requeridos, serviço executado corretamente na primeira vez, baixo custo das tarifas bancárias, transparência e lealdade nas negociações, funcionários que agilizam o serviço.

Se o diferencial está na prestação e disponibilização dos serviços, é necessário que as empresas bancárias invistam na concepção, desenvolvimento, implementação e aperfeiçoamento dos serviços aos clientes. Segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000), o Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS) é visto como essencial para melhorar a viabilidade dos serviços existentes, através da redução de custos e aumento de vendas, atraindo novos clientes e fidelizando os já existentes.

As empresas devem desenvolver e lançar novos serviços se elas querem obter vantagens advindas de oportunidades como desregulamentações e ampliação dos limites da indústria, as quais flexibilizam barreiras tradicionais à entrada no mercado; avanços tecnológicos radicais que culminam em serviços inéditos no mercado; e mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes (DE BRENTANI, 1993).

Considerando que o DNS ocorre de forma generalizada no setor financeiro, segundo De Brentani (1993), as empresas que não participam de tais empreendimentos colocam em risco sua própria sobrevivência na indústria. Nessa perspectiva é que o DNS aparece como

forma de aquisição de vantagens competitivas, objetivando assegurar às empresas sua permanência no mercado.

1.1. Formulação da situação-problema

Não obstante o DNS representar um processo potencial para a competitividade das empresas no setor bancário, as vantagens competitivas possivelmente obtidas por meio da disponibilização dos novos serviços não necessariamente são sustentáveis na medida em que estes, como já mencionado, podem ser facilmente copiados pelos concorrentes.

A obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pode, portanto, estar associada a recursos da empresa que são empregados ou desenvolvidos no processo de DNS, podendo gerar melhor desempenho nas vendas, nos custos e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Assim, a visão baseada em recursos (VBR) é a abordagem adotada por este trabalho, visto que estuda a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis a partir do que Barney (1991) denomina recursos estratégicos, os quais receberão maior detalhamento na revisão da literatura sobre VBR.

No contexto dos bancos, o estudo do processo de DNS poderá evidenciar a obtenção, a utilização, o desenvolvimento e a retenção de recursos estratégicos capazes de conferir a determinadas instituições, vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, ainda que os serviços oferecidos pelos concorrentes não apresentem diferenças significativas, a utilização de recursos estratégicos poderá conferir a um determinado banco maior fidelização dos clientes, redução de custos e ampliação da base já existente.

A pesquisa pretende responder a seguinte questão: Como o sucesso no DNS se relaciona com o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável no setor bancário?

O pressuposto desta pesquisa é que o sucesso em práticas de DNS constitui recurso estratégico para as organizações bancárias permitindo, assim, a constituição de vantagens competitivas sustentáveis.

O estudo dos indicadores que contribuem para o sucesso no DNS pode revelar elementos enquadráveis dentre aqueles considerados por Barney (1991), como geradores de vantagens competitivas sustentáveis, necessárias à sobrevivência dos bancos em um mercado cada vez mais competitivo, quais sejam: recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis. O enfrentamento dessa situação-problema pode, assim, contribuir com os estudos teóricos sobre o DNS e os recursos capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, assim como para a prática da gestão do DNS na indústria bancária brasileira.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é o de analisar a relação entre o DNS em instituições bancárias no Brasil e a geração de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas.

1.2.2. Objetivos Específicos:

Para a consecução do objetivo proposto, alguns objetivos específicos serão perseguidos, conforme segue:

- a) Identificar novos serviços e a motivação para seu desenvolvimento;
- b) Analisar o processo de DNS nas instituições bancárias;
- c) Identificar os indicadores de sucesso no DNS no setor bancário;
- d) Analisar o papel do DNS na constituição de recursos estratégicos e, assim, de vantagens competitivas sustentáveis, com base no modelo VRIO – Recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizáveis.

1.3. Justificativa

A importância de se estudar o DNS, notadamente de se desenvolver pesquisas empíricas é reconhecida, considerando a relativa escassez de trabalhos nesse campo, em que pese a relevância do setor de serviços no cômputo da riqueza das economias contemporâneas (DE BRENTANI, 1991; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; JAW; LO; LIN, 2010).

Os serviços financeiros e em especial os bancos de varejo proporcionam um excelente laboratório para o estudo de questões relacionadas à competitividade em serviços, como a inovação, devido às mudanças e ao ambiente intensivo em informação (THOMKE 2003; GALE, 1999).

O DNS pode constituir-se em uma ferramenta importante no esforço dos bancos para aproveitarem novas tecnologias e direcioná-las ao atendimento às demandas do mercado. Para tanto, é necessário que as estratégias dessas empresas contemplem o desenvolvimento e a manutenção de recursos capazes de fazerem frente aos desafios intrínsecos ao DNS bem-sucedido.

Se o DNS pode levar um banco a desenvolver, mobilizar, aperfeiçoar e manter recursos estratégicos, o que lhe pode conferir posição de destaque junto à concorrência, os investimentos em estratégias que propiciam essas condições podem ser, assim, justificados e incentivados, em que pese os riscos já mencionados de que novos serviços possam ser copiados por outros bancos, ou o fato de que o custo do DNS poder suplantar os ganhos obtidos.

Feng et al., 2010 afirmam que há carência de estudos no sentido de explicar como o envolvimento de clientes e fornecedores no DNS impacta a vantagem competitiva das empresas. A compreensão desse processo, segundo os autores, ainda é bastante limitada.

Pesquisa para avaliar as contribuições brasileiras para a evolução da abordagem teórica e aplicada da VBR, que abrangeu os trabalhos apresentados no EnANPAD no período de 1997 até 2006 concluiu que há necessidade de desenvolvimento de mais projetos de pesquisa com foco em VBR (SERRA ET AL. 2008). No trabalho foram identificados apenas dois artigos relacionados estudo da VBR em bancos. Outra conclusão foi a de que há carência de estudos relacionados ao tema em empresas de grande porte.

O modelo VRIO proposto por Barney; Hesterly (2007) representa os recursos valiosos, raros, de difícil imitação e organizáveis.

Pavão; Sehnem; Hoffmann (2011) analisaram recursos organizacionais que sustentam vantagem competitiva com base no modelo VRIO. Na conclusão do trabalho, os autores sugerem que as duas empresas analisadas no estudo possuem recursos intangíveis que são responsáveis pela vantagem competitiva sustentável.

Segundo Froehle; Roth (2007), pouca atenção tem sido dispensada à pesquisa de recursos necessários para os processos de DNS, em comparação com outras abordando fatores relacionados à efetividade desses processos. Para os autores, “uma empresa de serviços também deveria analisar o modo como gerencia seus recursos físicos, organizacionais e intelectuais se objetiva uma posição estratégica de longo prazo baseada em inovação” (FROEHLE; ROTH, 2007, p. 170).

Assim, uma pesquisa voltada ao estudo do DNS bem-sucedido em relação à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no setor bancário brasileiro vem preencher lacunas existentes no que se refere a trabalhos empíricos abordando os construtos DNS e VBR.

Dessa forma, espera-se que as conclusões da pesquisa possam contribuir para o melhor entendimento do processo de DNS e da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis na indústria bancária brasileira e auxilie no aprofundamento dos estudos correlacionados no campo de interesse da Estratégia e inovação. Os resultados do trabalho

podem, também, auxiliar os gestores de produtos e serviços bancários no Brasil a melhor compreender os indicadores relacionados ao sucesso nos processos de DNS, principalmente aqueles que porventura estejam relacionados à geração, aquisição, retenção e utilização de recursos capazes de conferir às empresas vantagem competitiva sustentável. Os bancos, então, poderão direcionar esforços de pesquisa e desenvolvimento de modo a assegurar maior eficiência e eficácia aos processos que desenvolvem com o objetivo de se manterem competitivos e sobreviverem no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos a seguir compõem o arcabouço teórico utilizado para balizar as pesquisas, análises e conclusões deste trabalho. Primeiro é apresentada uma revisão da literatura sobre Desenvolvimento de Novos Serviços, em seguida sobre a VBR.

2.1. Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS)

Em primeiro lugar é preciso buscar uma definição para novo serviço. Para Johnson; Menor; Roth. (2000), novo serviço é definido como sendo uma oferta que não estava disponível para os clientes anteriormente e representa o resultado de novas ofertas, mudanças radicais no processo de prestação de serviços, ou melhorias incrementais aos pacotes de serviços ou processos de entrega já existentes, os quais os clientes percebem como sendo novos.

Para tanto, é necessário que o processo de desenvolvimento de novos serviços seja conduzido de forma a agregar valor que seja passível de percepção pelo cliente. Edvardsson; Olsson (1996) defendem que a principal tarefa do DNS é criar os corretos pré-requisitos genéricos para o serviço. Para os autores, o DNS deve ter um processo eficiente voltado ao cliente, o que significa que esse processo deve ser adaptado à lógica do comportamento do cliente e gerar um bom resultado para este. Considerando esses aspectos, o serviço é associado com a qualidade. Edvardsson; Olsson (1996) distinguem o DNS em três tipos principais: o desenvolvimento do conceito de serviço, o desenvolvimento do sistema de serviços (estrutura de recursos) e o desenvolvimento do processo de serviço.

No contexto dessa tipologia, o conceito de serviço representa as necessidades dos clientes e a maneira pela qual essas necessidades devem ser satisfeitas em relação ao conteúdo do serviço ou do desenho do pacote de serviços. O processo de serviço relaciona-se com o conjunto de atividades que devem operar de forma apropriada no momento da produção dos serviços. Consiste na clara descrição das varias atividades necessárias para a produção do serviço (EDVARDSSON; OLSSON, 1996).

Os autores descrevem o sistema de serviço como sendo o conjunto de recursos requeridos ou que estão disponíveis para o processo de serviço para realizar o conceito de serviço. Os componentes desse sistema são: os funcionários da empresa; os clientes; o ambiente físico e tecnológico; e a estrutura organizacional.

Em alguns casos os funcionários devem ser vistos não só como recursos-chave, mas como parte integrante do serviço. Assim, os processos, os funcionários da empresa e os colaboradores devem ter conhecimento, motivação e comprometimento.

Se formos bem sucedidos na criação de empregos atraentes e um ambiente de trabalho estimulante, este será provavelmente o mais importante fator de qualidade de criação no desenvolvimento de serviços (EDVARDSSON; OLSSON, 1996, p.151).

Os clientes têm um papel chave no sistema de serviço e as ações da empresa em relação a esses influenciam os pré-requisitos para os serviços. Assim, a empresa deve conhecer o cliente e sua habilidade para assimilar informação, além do equipamento que ele usa e as rotinas administrativas empregadas em sua empresa. Enfim, “a empresa deve possuir a vontade e habilidade para prover os serviços que o cliente deseja e espera” (EDVARDSSON; OLSSON, 1996, p. 152).

O ambiente físico e técnico inclui instalações, computadores e outros sistemas técnicos da empresa, dos parceiros e clientes. A sobrevivência e o desenvolvimento da empresa dependem fundamentalmente de um processo de melhoria contínua do ambiente técnico. Não obstante, a tecnologia não deve ter um fim em si mesma, mas constituir-se em um meio para propiciar melhorias nos serviços e, assim, permitir maior rentabilidade nos negócios. A evolução técnica deve ser orientada para o cliente e voltada aos negócios. Desenvolvimentos baseados em tecnologia raramente resultam em maior valor agregado, serviços mais atraentes e maior qualidade percebida pelo cliente. É importante que os recursos físicos / técnicos se adaptem entre si, mas esses devem atender a organização e se adaptar, sobretudo, à lógica do cliente e dos funcionários.

Por fim, a estrutura organizacional, que compreende a organização e o controle, inclui: a) a estrutura organizacional, que deve definir de forma clara e adequada a responsabilidade e autoridade. A responsabilidade sobre cada atividade pela introdução de um novo serviço deve estar clara, inclusive para os casos de delegação, os centros de lucro e outras atividades devem estar organizados adequadamente e de forma lógica no que se refere às respectivas tarefas e a empresa deve ser organizada para focar nas necessidades do cliente, no serviço e no negócio; b) os sistemas de apoio administrativo (sistemas de planejamento e informações, financeiros e de folhas de pagamento), que desempenham um papel fundamental no controle do negócio, devem estar conectados ao desenvolvimento dos serviços e devem ser ajustados ou complementados para produzir um serviço viável; c) o diálogo e a interação com clientes e outras partes interessadas, notadamente com parceiros e fornecedores, de modo a se

alcançar *feedback*, saber como as reclamações e insatisfações dos clientes são tratados, entre outras informações como: horário de funcionamento e o possível tratamento *Very Important Person* (VIP) aos principais clientes; d) a organização das diversas atividades relacionadas com marketing. Sob esse aspecto, há três tarefas importantes que devem ser organizadas e controladas: 1) análises de mercado e do cliente para entender a situação competitiva, as necessidades e demandas dos clientes e a lógica destes; 2) assegurar que as expectativas criadas sejam realistas; e 3) ensinar os clientes como agir / comportar-se no papel de coprodutores do serviço.

Antes de abordar os clientes no mercado, é essencial criar as condições internas e entendimento por meio do marketing interno para funcionários e parceiros. Marketing interno primeiro e depois comercialização externa (EDVARDSSON, 1996, p.154).

O DNS representa uma preocupação crescente na indústria de serviços e “refere-se a novos serviços ou inovações que alcançam um desempenho superior e vantagem competitiva” (JAW; LO; LIN, 2010, p. 265).

Para Ordanini; Maglio (2009), o DNS é fundamental para que uma empresa de serviço sustente uma vantagem competitiva superior. O estudo, cujo objetivo foi o de compreender as configurações do conjunto de decisões para o DNS que facilitam o desenvolvimento de serviços que positivamente contribuem para um melhor desempenho da empresa, propõe um modelo que foca em três decisões principais em um típico processo de DNS: 1) orientação a mercado e a clientes; 2) organização de processo interno; e 3) rede externa. Foi utilizada a abordagem lógica serviço-dominante (LSD) que é integradora no sentido de incorporar bens tangíveis e serviços em um único modelo abrangente, no qual os serviços têm maior destaque.

Segundo os autores, orientação a mercado e a clientes compreende a capacidade que a empresa tem de gerar e de disseminar informações sobre o mercado e o cliente e responder a estes.

As expressões “Desenvolvimento de Novos Serviços - DNS” e “Desenvolvimento de Novos Produtos – DNP”, são frequentemente utilizadas como sinônimos (JOHNE; STOREY, 1998). Os autores definem DNS como sendo desenvolvimento de serviços que são novos para os fornecedores e DNP como sendo desenvolvimento de produtos tangíveis que são novos para os fornecedores.

Tanto no meio acadêmico como na prática das empresas, torna-se cada vez mais clara a importância do envolvimento de clientes e fornecedores no processo de DNS, seja na

ótica de recursos, seja sob o enfoque da co-produção, para a geração de vantagens competitivas (FENG ET AL., 2010; CHANG ET AL., 2006; NAMBISAN, 2002).

Feng et al. (2010) vêm o envolvimento de clientes e fornecedores, no contexto do DNS, como recursos estratégicos na aquisição e manutenção de vantagens competitivas nos mercados locais e globais. No entanto, os autores afirmam que há carência de estudos no sentido de explicar como o processo se desenvolve.

Apesar de vários estudos terem examinado os efeitos do envolvimento de clientes e fornecedores no DNP e DNS, nossa compreensão de como esse envolvimento impacta a vantagem competitiva ainda é muito limitada (FENG ET AL., 2010, p. 1384).

Carbonell et al. (2009) destacam que a importância do envolvimento dos clientes para o sucesso do DNS é amplamente reconhecida, no entanto, salientam que há poucas evidências empíricas de sua efetividade e resultados. Os estudos são, em sua maioria, descritivos e normalmente avaliam de forma restrita o impacto do envolvimento dos clientes no desempenho de novos serviços,

Em sua pesquisa os autores investigaram os efeitos do envolvimento do cliente nas dimensões operacionais e de mercado do desempenho de novos serviços; o efeito da novidade tecnológica e da turbulência tecnológica (incerteza tecnológica) no envolvimento do cliente; e o efeito moderador da fase do processo de desenvolvimento das relações entre novidade tecnológica, turbulência tecnológica e o envolvimento de clientes e o envolvimento de clientes e o desempenho de novos serviços.

O trabalho apresenta uma evidência empírica do efeito positivo direto do envolvimento do cliente com a qualidade técnica e com a velocidade das inovações (dimensões operacionais) e do efeito indireto na superioridade competitiva e no desempenho de vendas (dimensões de mercado), além do efeito positivo da incerteza tecnológica no envolvimento do cliente. Na medida em que o estudo não mostrou qualquer efeito moderador da etapa do processo de DNS, é sugerido que os gestores devem envolver os clientes em todas as fases desse processo, em contextos de incerteza tecnológica.

Koskull; Fougère (2010) afirmam que a literatura de marketing voltada ao DNS reconhece a importância do foco no cliente e de se obter informações sobre suas necessidades e preferências e que há poucas pesquisas descritivas no sentido de prover conhecimento sobre como o DNS é realmente praticado.

Para o DNS é necessário que haja a integração de diversos recursos como tecnologia da informação (TI); pessoas capacitadas; processos manuais e automatizados; comunicação; estruturas organizacionais; rotinas; gerenciamento de riscos e de projetos, entre outros.

Analisando o desenvolvimento de serviços sob uma perspectiva de qualidade, “... significa um eficiente processo voltado ao cliente, ou seja, o processo deve ser adaptado à lógica do comportamento do cliente e a um bom resultado para este” (EDVARDSSON; OLSSON 1996, p. 140).

Segundo o autor, para que as empresas atendam às necessidades e expectativas dos clientes, muitas vezes, é necessário que este seja envolvido no processo de DNS.

A partir do momento que a qualidade é percebida durante a prestação do serviço e o cliente é o juiz supremo do serviço, a orientação para o cliente deve ser o ponto de partida central para todo desenvolvimento de serviço” (EDVARDSSON, 1996, p. 142).

Para M.-J. Wu et al. (2010), os esforços despendidos pelas empresas no desenho e no DNS continuam pouco sistematizados como no passado e em muitos casos há pouco profissionalismo. O DNS carece de controles adequados, métodos, ferramentas e estruturas organizacionais. Ainda, para os autores, uma das razões para o baixo índice de sucesso do DNS é a insuficiência de recursos empregados durante o processo.

O autor assevera que entre os principais fatores que representam problemas no DNS estão o fato de os serviços serem integrados, ou seja, não há como dissociar o processo de produção do produto final; intangíveis; variáveis, considerando cada produção e entrega de serviço sofre a influência da interação com o demandante e das habilidades e atitudes do prestador do serviço; além do fato de que a tecnologia necessária para que o DNS ocorra de forma bem-sucedida é complexa, dinâmica e dispendiosa e de que a competição de produtos substitutos torna difícil a manutenção de vantagem competitiva duradoura, mesmo quando se trata de serviços até então inexistentes ou de verdadeiros casos de inovação.

Há, na literatura especializada, abordagens cujo foco está na diferenciação do desenvolvimento e do mercado de serviços e de bens tangíveis. No entanto, há outras que entendem ser inútil diferenciar os processos que ocorrem em relação a serviços e a bens tangíveis, dado a integração entre estes.

Segundo John; Storey (1998), um importante aspecto que diferencia o DNS do DNP é o fato de que este último resulta em produtos que podem ser oferecidos com ou sem elementos de serviços ao consumidor, enquanto que o primeiro, sempre requer o suporte de serviços.

Ainda segundo os autores, o DNS é mais complexo que o DNP devido à necessidade de maior interação com os consumidores, no caso da entrega de serviços.

O quadro 1 a seguir apresenta as três características dos serviços, segundo o ponto de vista dos fornecedores e consumidores, que diferenciam o DNS do DNP.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Intagibilidade	<p>Serviços são predominantemente processos e não coisas.</p> <p>Processos não são fáceis de testar.</p> <p>Serviços podem ser modificados mais facilmente que produtos tangíveis. Assim, as alterações na oferta de serviços podem ser feitas de forma relativamente mais rápida e fácil por trabalhadores individuais sem o consentimento do gestor ou aprendizagem organizacional adequada.</p> <p>Modificações ocorridas dessa maneira podem ser feitas à custa da qualidade do serviço ao cliente.</p> <p>O DNS pode ser facilmente copiado por concorrentes. Considerando que o desenvolvimento de serviços não é registrado como patente, as cópias são raramente evitadas.</p>
Heterogeneidade	<p>Os serviços são muitas vezes variáveis em qualidade, devido ao fato de serem produzidos ao mesmo tempo que consumidos. Como a produção e o consumo acontecem na interface com o cliente, a experiência do serviço tende a ser diferente a cada vez que ocorre. O grau de variação depende do grau de padronização do serviço e da quantidade de tecnologia aplicada na interface com o cliente.</p>
Simultaneidade	<p>Produtos e serviços são tipicamente produzidos e consumidos simultaneamente. Isto significa que a maioria dos serviços são inerentemente perecíveis e por isso não podem ser mantidos em estoque. O planejamento da capacidade é fundamental para prestadores de serviços.</p>

Fonte: Baseado em Johne; Storey (1998, p. 188).

De Brentani (1991) apresentou estudo em que propôs a integração entre as literaturas de NPD e NSD com o objetivo de identificar os fatores que as empresas devem atentar para o alcance de sucesso no DNS. Os componentes de mensuração utilizados na pesquisa foram: Desempenho de Vendas; Desempenho Competitivo; Desempenho de Custos; e Reforço de outros Serviços. Reforço de outros serviços representa novos serviços que são introduzidos de forma a potencializar as vendas/lucros relativos a outros produtos/serviços já existentes na empresa. Uma empresa de publicidade, por exemplo, pode oferecer aos seus clientes, na hora do almoço, seminários especiais sobre temas atuais em planejamento de mídia como uma forma de angariar a fidelidade do cliente. O quadro 2 a seguir apresenta os componentes de mensuração e suas respectivas variáveis:

QUADRO 2 – COMPONENTES E VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DO DNS

Componentes	Variáveis
Desempenho de vendas	Ultrapassa o objetivo de participação de mercado Ultrapassa os objetivos de vendas / nível de uso do cliente Ultrapassa os objetivos de crescimento de vendas / nível de uso do cliente Alta em relação vendas / nível de uso do cliente Alta na rentabilidade global Impacto positivo na imagem / reputação da empresa
Desempenho competitivo	Comprador percebe "resultado" de serviço superior Comprador percebe "experiência" de serviço superior Benefícios exclusivos: percebido como superior aos concorrentes Provê vantagem competitiva importante empresa
Desempenho de custos	Reduz substancialmente os custos para a empresa Executa custo abaixo do esperado Alcança eficiências de custo importantes para a empresa
Reforço de outros serviços	Aumenta vendas / usar o cliente de outros produtos empresa / serviços Aumenta a rentabilidade de outros produtos/serviços da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em de Brentani (1991, p. 40).

As variáveis utilizadas no estudo foram levantadas por meio de entrevistas com gerentes responsáveis pelos processos de DNS nas empresas pesquisadas. Entre as questões abordadas destacam-se o papel estratégico do DNS; fatores internos e externos que impulsionam ou dificultam o DNS; o processo de DNS e seu gerenciamento; a orientação para a inovação; e o desempenho da empresa no DNS. A unidade de análise utilizada foi DNS individuais introduzidos pelas firmas nos últimos cinco anos anteriores ao trabalho.

A pesquisa identificou quatro categorias de fatores que tiveram influência diferenciada nos componentes relacionados no quadro 2, quais sejam: 1) competência para o DNS; 2) sinergia de projeto; 3) características do mercado; e 4) natureza da oferta de serviço.

Foram identificados dois fatores para descrever a competência para o DNS. O primeiro é um processo de DNS formal/detalhado, que descreve a qualidade das atividades desenvolvidas na criação e disponibilização de novos serviços, e o segundo é a efetividade na

gestão do DNS, a qual deve explorar os conhecimentos específicos disponíveis dentro da firma.

Menor; Roth (2008) definem competência para o DNS como sendo o conhecimento ou capacidade interna da empresa de serviço de implantar recursos e rotinas, no sentido de produzir inovação ou um novo serviço.

Os fatores relacionados à sinergia do projeto medem a sinergia do projeto com os recursos e conhecimentos existentes na firma. Esses fatores são: sinergia corporativa global, novidade do serviço para a firma e novidade do mercado para a firma.

Características do mercado é uma categoria que descreve as características do mercado para o novo serviço. Os fatores considerados no estudo foram: competitividade do mercado, atratividade do mercado, mercado inicial especializado e resposta ao ciclo de demanda.

Por fim, a natureza da oferta do serviço é composta por oito fatores que descrevem a natureza do novo serviço desenvolvido pela firma. Os fatores são: 1) serviço baseado em conhecimento/pessoas; 2) serviço baseado em equipamentos; 3) inovatividade do serviço; 4) evidência de qualidade do serviço; 5) qualidade da experiência do serviço; 6) complexidade do serviço; 7) ajuste a segmento de mercado; e 8) padronização do processo de serviço.

O quadro 3 apresenta as categorias e seus respectivos fatores de sucesso para o DNS que, segundo a pesquisa, estão mais fortemente relacionados às categorias de desempenho da firma relacionadas no quadro 2.

QUADRO 3 – Correlação entre fatores de sucesso do DNS e medidas de desempenho da firma

Categorias de fatores	Fatores do DNS	Desempenho			Reforço de outros produtos
		de vendas	competitivo	de custos	
Competência para o DNS	1 - Processo detalhado/formal	Positiva	Positiva	Positiva	
	2 - Gestão efetiva do DNS	Positiva	Positiva	Positiva	
Sinergia de projeto	3 - Sinergia global corporativa	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
	4 - Novidade do serviço para a firma	Negativa		Negativa	Positiva
Características do mercado	5 - Competitividade do mercado		Negativa		
	6 - Atratividade do mercado	Positiva	Positiva		
	7 - Mercado inicial especializado	Negativa			Positiva
	8 - Respostas ao ciclo de demanda			Positiva	
Natureza da oferta do serviço	9 - Serviço baseado em Conhecimento/Pessoas	Positiva	Positiva		
	10 - Inovatividade do serviço		Positiva		
	11 - Evidência de qualidade do serviço		Positiva		
	12 - Qualidade da experiência do serviço		Positiva		
	13 - Complexidade do serviço/customização	Negativa			
	14 - Ajuste a segmento de mercado	Positiva			

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em de Brentani (1991, p.44-48)

Os fatores que mais contribuíram para o desempenho de vendas foram: a atratividade do mercado (6), por meio de serviços novos ou melhorados que respondem a problemas e

necessidades de clientes que foram claramente identificadas e que se destinam a mercados com potencial em termos de tamanho e de crescimento; e a gestão efetiva do DNS (2) – a habilidade gerencial para aproveitar os recursos especializados (TI, conceito do serviço, projeto do serviço, habilidades no relacionamento com o cliente) é de especial relevância para um DNS bem-sucedido. Outros fatores que contribuíram para o desempenho das vendas foram: processo detalhado/formal (1) - as ideias para novos serviços, além de bem pensadas devem ser testadas antes de serem oferecidas aos clientes, com envolvimento do pessoal da linha de frente; foco em serviço familiar para a empresa e pelo qual esta é reconhecida pelo mercado (serviço não novo para a firma – 4), que se adequam às preferências gerenciais e que se beneficiam de processos/competências existentes (sinergia global do produto – 3); além de três fatores relacionados à natureza da oferta de serviços: uso de pessoal especializado para interagir com o cliente (9) e oferta de novos serviços ajustados a segmento de mercado (14) – esses contribuindo de forma positiva – e serviços customizados e muito complexos (13), que se constituem em barreira ao atingimento de um nível elevado de vendas. O fator relacionado a processo formal/detalhado apresentou correlação positiva com os desempenhos de vendas, competitivo e de custos, sendo que apenas neste último aspecto a influência mostrou-se mais relevante. Esse fato corrobora com os estudos de Menor; Roth (2008), em que a dimensão relacionada à formalização do processo desempenha um papel menos relevante no sucesso do DNS.

Em relação aos fatores determinantes do desempenho competitivo, destacam-se: como mais importante a inovatividade do serviço (10) – a empresa que lança uma oferta inovadora em primeira mão tende a ganhar uma importante vantagem no mercado; evidência da qualidade do serviço (11) – a oferta deve evidenciar características de qualidade que sejam reconhecíveis pelo cliente; qualidade da experiência de serviço (12) – proporcionar maior confiabilidade e um processo mais rápido e eficiente; Conhecimento/Serviço baseado em pessoas (9) – utilização de pessoal treinado para a interação com o cliente; atratividade do produto/mercado (6) – oferta de produto que se adequa às expectativas, resolve problemas importantes para o cliente e atende a um público alvo definido; competitividade do mercado (5) – de forma contrária, um ambiente agressivo e competitivo tende a ser prejudicial. A facilidade de imitação faz com que seja difícil sustentar vantagem em mercados altamente competitivos. As categorias Competência para o DNS e Sinergia de Projeto tem efeitos moderados no desempenho de mercado. Os novos serviços que se adequam às capacidades da empresa (sinergia global do produto – 3) e se beneficiam de um processo de DNS detalhado/formal (1) e de uma gestão efetiva do processo (2) tendem a ser melhor projetados,

ter seu lançamento realizado com maior cuidado, entre outros aspectos que propiciam uma percepção de superioridade por para dos clientes.

Quanto ao desempenho de custos, os fatores relevantes para o atingimento desse objetivo são: processo de DNS detalhado/formal (1) e gestão efetiva do processo (2) – explorar adequadamente o conjunto de recursos especializados e criar um ambiente de incentivo à inovação; não-novidade do serviço para a firma (4) – os serviços devem caracterizar modificações ou adições às principais ofertas da empresa; sinergia global do produto (3) – novos serviços que aproveitam as instalações de produção/entrega ou recursos de especialistas e de mercado disponíveis; e respostas ao ciclo de demandas (8) – solução para a questão de sazonalidade da demanda combinada ao fato de os serviços serem estocados.

Finalmente, os fatores que mais influenciam o reforço de outros serviços são: mercado inicial especializado (7) – serviços oferecidos a um segmento especializado de mercado, a poucos clientes-chave como forma de promover uma oferta inicial no mercado; e sinergia global do produto (3) e novidade do serviço para a firma (4) (DE BRENTANI, 1991).

O sucesso de novos serviços também é relacionado com a habilidade da firma de oferecer um serviço superior, que é de difícil imitação pelo concorrente (DE BRENTANI, 1993).

Em relação aos recursos para o DNS, Jaw; Lo; Lin (2010) afirmam que as firmas devem aumentar os investimentos em pesquisas sobre as preferências dos clientes, em processos do tipo tentativa e erro e em mensuração dos resultados obtidos com os novos serviços.

Para as empresas, a probabilidade de auferir ganhos na forma de vantagens competitivas associadas ao DNS deve considerar o risco de perdas relacionadas a possíveis insucessos na aceitação dos novos produtos ou serviços, decorrentes de altos custos no seu desenvolvimento, entre outros.

De Brentani (1993) identifica a presença simultânea de riscos e oportunidades no DNS na indústria financeira. Como oportunidade cita a desregulamentação e a mudança das fronteiras da indústria, por meio da eliminação de barreiras tradicionais à entrada no mercado, entre outros aspectos e como risco, um relativo baixo índice de sucesso observado em relação ao lançamento de novos serviços.

Johne; Storey (1998, p. 185) também abordam questões relativas à possibilidade de insucesso no DNS na indústria financeira:

A relativa facilidade com que muitos dos novos serviços podem ser produzidos leva à proliferação de variantes, particularmente no setor de serviços financeiros. Tal fato frequentemente resulta em sobrecarregar os clientes e também os funcionários com desafios indesejáveis. Assim, não é de se surpreender que grande parte do DNS tenha sido malsucedido.

Berry; Hensal (1973) ressaltam quatro pontos que são importantes para o sucesso de novos produtos bancários: 1) é necessário visualizar o produto do ponto de vista do cliente; 2) os produtos devem ser desenvolvidos com base em necessidades não satisfeitas dentro dos segmentos de mercado; 3) os produtos que incorporam novas tecnologias muitas vezes requerem mudanças comportamentais significativas; e 4) os consumidores devem ser capazes de entender o que o novo produto é, quais os benefícios que ele oferece e como usá-lo.

Day (2001) enfatiza que o conhecimento do cliente deve ser tratado como um ativo valioso, sustentando que as empresas devem se diferenciar por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito dos mercados, onde um recurso extraordinário para o atingimento dessa meta encontra-se nos consumidores.

Damke; Pereira (2004) concluíram que a sustentabilidade das empresas, considerado os elevados índices de competição no setor financeiro, tem como caminho importante a busca por estratégias de relacionamento com o objetivo de ampliar os níveis de lealdade dos clientes.

Menor; Roth (2008), em estudo no qual analisaram 166 bancos de varejo, sustentam que a perspectiva da VBR é útil para a compreensão da competência para o DNS, a qual fornece uma base para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Competência sendo um construto latente multidimensional, de segunda ordem que é representado por um sistema de quatro dimensões inter-relacionadas e complementares: (1) processos de DNS formalizados, (2) a acuidade de mercado, (3) estratégia de DNS e (4) uso de tecnologia da informação e experiência.

Para os autores, “(...) o sucesso no DNS resulta da construção de uma competência na gestão de recursos para o desenvolvimento de serviços e rotinas” (MENOR; ROTH, 2008, p. 267). A conclusão do trabalho resultou no reporte de três principais achados empíricos: a) as quatro dimensões são estatisticamente significantes para definir competência no DNS; b) processos formalizados desempenham papel menor para o sucesso do DNS em comparação com as outras três dimensões; e c) a acuidade de mercado é o indicador mais importante de

competência para o DNS. Este indicador compreende a habilidade da firma de ver claramente o ambiente competitivo e antecipar e atender às novas necessidades e desejos dos clientes. Assim, “possuir uma acuidade de mercado, utilizar canais de comunicação baseados em Tecnologia da Informação (TI) e ter uma estratégia de DNS é essencial para o desenvolvimento de novos produtos bancários de varejo” (MENOR; ROTH, 2008, p. 268).

Caso um conjunto relevante de recursos seja enquadrado como recursos estratégicos, pelas suas características distintivas em relação à concorrência, pode-se estar diante de uma situação propícia para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, cabe à empresa a gestão adequada desses recursos para assegurar sua manutenção e aperfeiçoamento com vistas à sua sobrevivência no tempo.

A revisão da literatura objetivou o levantamento dos principais fatores/recursos associados ao processo de DNS e que contribuem, na visão dos diversos autores, para o seu sucesso.

Em seguida, são apresentados os trabalhos seminais sobre a VBR, assim como o estado da arte dessa abordagem na indústria bancária, para possibilitar a conceituação e a identificação de recursos estratégicos que podem estar associados à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis a partir do sucesso no DNS.

2.2. Visão Baseada em Recursos (VBR)

A VBR é uma perspectiva dentro da Teoria da Firma que entende a organização como um conjunto de recursos combinados de forma produtiva, com o objetivo de produzir riqueza (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Originou-se claramente como um dos mais influentes paradigmas por meio do qual se pretende entender atividades organizacionais e suas estratégias de competitividade (ROBINSON, 2008).

Dentre trabalhos seminais abordando a gestão estratégica das empresas com foco em seus recursos, que antecederam e influenciaram a VBR, destaca-se o de Penrose (1959), *A Teoria do Crescimento da Firma*. Conforme Kor; Mahoney (2004, p.184), nesse livro:

Penrose (1959) fornece uma teoria da gestão eficaz dos recursos da empresa, as oportunidades de produção e estratégia de diversificação. Especificamente, Penrose (1959) fornece uma explicação lógica para desvendar relações causais entre os recursos, capacidades e vantagens competitivas, o que contribui para uma teoria baseada em recursos de vantagem competitiva.

Ao deslocar o foco no estudo das opções estratégicas das empresas, do produto para os recursos, Wernerfelt (1984), para o qual as firmas são consideradas “feixes de recursos”, explorou a relação entre rentabilidade e recursos, bem como maneiras de lidar com a posição de recursos da empresa ao longo do tempo. Wernerfelt também cita Penrose (1959) como trabalho seminal no sentido de olhar a empresa como um conjunto mais amplo de recursos. Ainda segundo esse autor, as barreiras de recursos equivalem às barreiras de entrada da indústria. Assim, a empresa poderia dar-se uma vantagem de pioneira ou diversificar de forma mais eficaz através da exploração de suas vantagens de posição de recurso.

Barney (1986) afirma que, não obstante a importância do desempenho econômico das firmas na criação de mercados de produtos de concorrência imperfeita, o custo relativo à implementação das estratégias para tanto, pode inviabilizar o processo. Assim, introduz o conceito de mercado de fatores estratégicos, no qual os recursos necessários para implementação das estratégias são adquiridos. O autor conclui que em relação às empresas que buscam desempenho econômico acima da média a opção estratégica deve ocorrer a partir da análise de suas habilidades e capacidades, ao invés da análise do ambiente competitivo. As firmas que conseguem, de forma recorrente, conhecer melhor o valor das estratégias que estão implementando podem esperar maiores retornos em relação às estratégias implementadas.

Ainda, segundo Barney (1986), embora o sucesso possa se dar por uma questão de sorte, as firmas devem ter expectativas consistentemente mais precisas sobre o valor futuro das estratégias a serem implementadas, quando da aquisição dos recursos necessários para sua implementação.

A partir do trabalho de Barney (1986), surgem pesquisas no sentido de questionar se todos os recursos podem ser adquiridos nos chamados mercados de fatores estratégicos.

Dierickx; Cool (1989, p.1505) afirmam que “a implementação de uma estratégia pode requerer recursos que são não-apropriáveis”. Os autores citam a questão da reputação, a qual, em sua opinião, não estaria disponível para aquisição pelas empresas nos mercados de fatores estratégicos de Barney (1986). Como exemplos são citados a lealdade de um negociante e a confiança de um cliente, as quais, respectivamente, devem ser cultivadas e conquistadas por meio de um histórico de relacionamento, não estando disponíveis para uma simples aquisição.

Imitabilidade depende do grau em que o processo de acumulação de ativos apresenta as seguintes propriedades: deseconomias de compressão de tempo, eficiência de ativos de massa, interconexão, erosão de ativos e ambigüidade causal. A substituição ameaça tornar os estoques originais de ativos obsoletos, porque não criam mais valor para o comprador. Em suma, os estoques de ativos são estratégicos na medida

em que eles são não-comerciáveis, não-imitáveis e não-substituíveis (DIERICKX; COOL, 1989, p.1510)

Considerando os trabalhos anteriormente citados como antecedentes (PENROSE, 1959), (WERNERFELT, 1984), mas, principalmente a partir das concepções de Barney (1991) e Dierickx; Cool (1989), começa-se a delinear as bases para a Visão Baseada em Recursos (RBV), enquanto abordagem explicativa da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e de rendas acima da média.

Barney (1991) apresentou evolução das concepções sobre fontes de vantagens competitivas sustentáveis, cujo modelo parte dos pressupostos de que as firmas de uma mesma indústria ou grupo podem ser heterogêneas no que diz respeito aos recursos que controlam e que, pelo fato de tais recursos possuírem imperfeita mobilidade, esse caráter de heterogeneidade pode se manter ao longo do tempo.

Para Barney (1991), nem todos os recursos da firma possuem potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para que os recursos possam ser portadores de vantagens competitivas sustentáveis eles devem ser: a) valiosos; b) raros entre as atuais e potenciais firmas competidoras; c) imperfeitamente imitáveis; e d) não-substituíveis. A figura 1 mostra o quadro de referência do modelo proposto pelo autor.

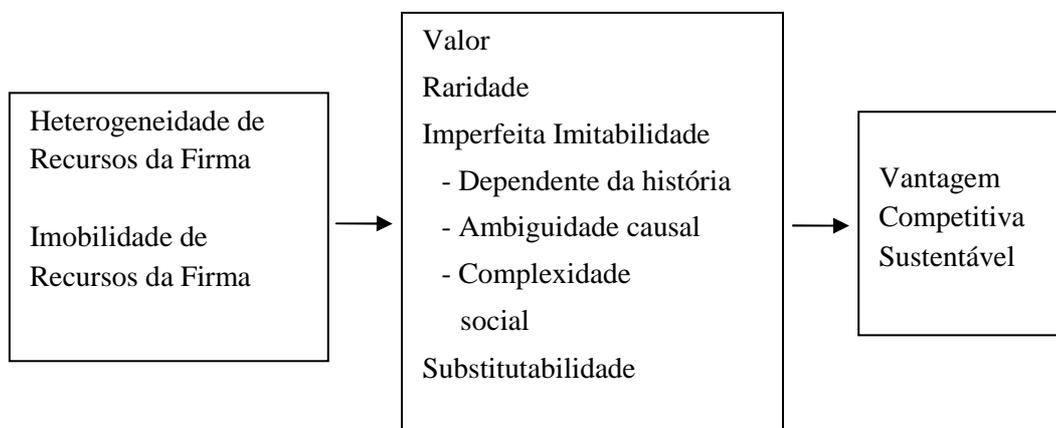


Figura 1 - Relacionamento entre recursos estratégicos e vantagem competitiva sustentável (BARNEY 1991, p. 112).

Segundo Barney (1991), um recurso é valioso quando propicia que a empresa conceba ou implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Essas estratégias devem ser capazes de ajudar a firma a explorar oportunidades e neutralizar ameaças. Ainda segundo o autor, para que atributos da firma sejam considerados recursos capazes de gerar vantagens competitivas, devem explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Se um

recurso é valioso, mas, é possuído por um número expressivo de empresas (não-raro), não é possível que esse recurso propicie vantagem competitiva, “em vez disso, ... são fontes de paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Outro fator que pode assegurar a vantagem competitiva é a imperfeita imitabilidade dos recursos. Barney (1991) apresenta a combinação de três razões para essa característica: a) a capacidade da firma de obter um recurso depende de condições históricas únicas; b) a ligação entre recursos possuídos pela firma e vantagens competitivas sustentadas apresenta ambiguidade causal; e c) o recurso gerador de vantagem competitiva é socialmente complexo (ex.: relações interpessoais entre gerentes, cultura da empresa, reputação junto aos fornecedores, entre outros aspectos).

Por último, outra característica de um recurso para possibilitar vantagem competitiva sustentável é a imperfeita substitutabilidade. Se um recurso pode ser substituído por outro capaz de assegurar que uma empresa adote a mesma estratégia em curso na firma concorrente, não é possível a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) considerou recursos da firma como incluindo todos os ativos, capacidades, informações, conhecimento, processos organizacionais, atributos internos, entre outros, os quais classificou em três categorias distintas: 1) recursos físicos; 2) recursos humanos; e 3) recursos organizacionais.

Barney; Hesterly (2007) definem recursos como sendo ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa, que podem ser usados na implantação de estratégias. Para os autores, capacidades são como ativos tangíveis e intangíveis que propiciam a uma empresa o aproveitamento por completo dos outros recursos que controla. Assim, capacidade seria um subconjunto dos recursos de uma empresa.

Ainda em relação aos recursos, Barney; Hesterly (2007) incluem os recursos financeiros àqueles já descritos no trabalho de 1991. As categorias, assim, ficam conforme o quadro 4.

QUADRO 4 - CATEGORIAS DE RECURSOS

RECURSOS	EXEMPLOS
Financeiros	Dinheiro advindo de qualquer fonte (empreendedores, acionistas, credores, bancos, lucros retidos e reinvestidos).
Físicos	Toda a tecnologia física de uma empresa. Abrange a planta e os equipamentos (hardware, software, robôs e depósitos automatizados), localização geográfica e acesso à matéria-prima.
Humanos	São atributos individuais que abrangem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e dos funcionários de uma empresa.
Organizacionais	São atributos de grupos de pessoas. Incluem a estrutura formal de reporte da empresa, os sistemas de planejamento (formais e informais), controle e coordenação, cultura, reputação e relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e seu ambiente,

Fonte: Baseado em Barney; Hesterly (2007, p.65).

O modelo proposto por Barney (1991), conhecido por VRIS foi atualizado pelo autor, sendo que a variável “S” (substitutibilidade) deu lugar à variável “O” (organização). O novo modelo avalia o gerenciamento eficaz dos recursos estratégicos (BARNEY, 1995). Introduz um foco nos processos organizacionais da empresa. A característica de não-substituibilidade passou a ser abordada como uma forma de *"inimitability"*. A empresa deve ser organizada de maneira a explorar os seus recursos e capacidades.

Barney (2001) sugere a parametrização dos componentes da teoria baseada em recursos, no sentido de possibilitar proposições testáveis. Segundo o autor, o valor dos recursos deve ser determinado a partir de modelos do ambiente competitivo dentro do qual a firma compete. Em relação ao aspecto de raridade, Barney (1991) enfatizou que se a quantidade de firmas que possuem um particular recurso valioso for menor que a quantidade de necessária para gerar dinâmica de concorrência perfeita em uma indústria, então aquele recurso tem potencial para gerar vantagem competitiva. Em complemento, Barney (2001) acrescenta que se apenas uma firma possui um particular recurso valioso, a perfeita concorrência não existe, assim, aquela firma obtém vantagem competitiva. Quanto à imitabilidade, Barney (1991) afirma que se uma firma possui um particular recurso valioso, que é de propriedade de poucas concorrentes, portanto é raro, e que fora obtido em

circunstâncias históricas únicas, esta pode obter vantagem competitiva sustentável, pois pode elevar sua eficiência e sua eficácia de tal forma que as firmas concorrentes não podem imitar ao longo do tempo.

Em relação aos recursos e capacidades, a VBR apoia-se nos pressupostos de que eles podem variar significativamente entre firmas e que estas diferenças podem perdurar, o que é conhecido como a suposição da imobilidade de recursos (BARNEY; HESTERLY, 2004).

A questão relativa à imobilidade é a principal responsável pela explicação de que tais recursos e capacidades possam significar vantagens competitivas, uma vez que sua aquisição, desenvolvimento e aplicação não são facilmente conseguidos.

A Visão Baseada em Recursos considera que o que distingue o desempenho superior em uma indústria são as características internas da organização. Assim, as vantagens competitivas decorrem, primariamente, dos recursos e competências que as empresas desenvolvem e controlam, e, somente de forma secundária, da estrutura das indústrias às quais pertencem (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Por vantagem competitiva, segundo Barney (1991), entende-se a situação em que uma firma está implementando uma estratégia de criação de valor a qual não é compartilhada por nenhum de seus competidores atuais ou potenciais. Se esta estratégia de criação de valor, além de não compartilhada por seus concorrentes, não tiver os benefícios de sua aplicação passíveis de duplicação, então se está diante de uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, a vantagem competitiva é mais facilmente sustentada em mercados industriais do que em mercados financeiros (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Segundo Grant (1991), os requisitos básicos para se operar nos mercados financeiros são as informações e os financiamentos. Se estes forem facilmente acessados por todos os participantes, não há vantagem competitiva. Mesmo em caso de mercados pouco eficientes, onde se assume existirem informações privilegiadas, a vantagem competitiva não é sustentável.

Peteraf (1993) propôs um modelo de vantagem competitiva no qual é necessária a coexistência de quatro condições para que uma firma aufera rendas acima da média de mercado: 1) heterogeneidade de recursos – criam rendas Ricardianas ou de monopólio; 2) limites *ex post* à competição – previnem que as rendas sejam dissipadas pelo processo competitivo; 3) mobilidade imperfeita de recursos – assegura que recursos valiosos permaneçam com a firma e que as rendas sejam compartilhadas; e 4) limites *ex ante* à competição – permite que as rendas não sejam compensadas pelo custo de aquisição de recursos estratégicos.

No trabalho de Peteraf; Barney (2003), em parte para responder a uma proposta de Foss; Knudsen (2002), a VBR é citada como Teoria Baseada em Recursos (TBR), o que lhe confere um *status* maior do que o de, até então, visão ou abordagem apenas. Contudo, essa proposição ainda não foi plenamente aceita.

Barney; Hesterly (2007) explicam como o modelo VRIO pode ser aplicado de forma a propiciar o entendimento do potencial de retorno que a exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa pode gerar. O quadro 5 apresenta o modelo VRIO e o quadro 6 a relação deste com as forças e fraquezas organizacionais.

QUADRO 5 – O MODELO VRIO

Se um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado Pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	—	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney; Herterly (2007, p. 80)

Se uma empresa controla um recurso ou capacidade que não é valioso e o emprega em suas estratégias, é provável que se coloque em desvantagem competitiva. Esses tipos de recursos são considerados fraquezas e não propiciarão que a empresa implemente estratégias capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente da indústria. Caso a empresa se organize para empregar tais recursos e capacidades, o esforço acarretará maiores custos ou redução de receitas.

Um recurso ou capacidade pode ser considerado força organizacional, se é valioso, porém não é raro. Caso a empresa empregue esse tipo de recurso ou capacidade na implementação de suas estratégias, obterá paridade competitiva, porém, caso não se organize para utilizá-lo, poderá se colocar em desvantagem competitiva.

Uma empresa pode obter vantagem competitiva temporária ao explorar um recurso ou capacidade valioso e raro, porém, de fácil imitação pelos concorrentes. Demais empresas, ao observarem a vantagem competitiva, poderão obter ou desenvolver tais recursos, sem desvantagens de custo em relação à empresa pioneira, por meio de duplicação direta ou de substituição. Tais recursos ou capacidades podem constituir-se em forças e competências distintivas.

Se um recurso ou capacidade é valioso, raro e difícil de imitar, a empresa poderá obter vantagem competitiva sustentável ao organizar-se para explorá-lo. Esse tipo de recurso ou capacidade é considerado força organizacional e competência distintiva sustentável, devido ao fato de que os custos de sua aquisição ou imitação suplantam eventuais vantagens que pudessem ser obtidas, além da ambiguidade causal, característica que torna complexa a identificação de quais recursos ou capacidades deveriam ser imitados, fator que pode ser reflexo da trajetória da empresa que os possui e emprega.

A situação da posse, por uma empresa, de recursos ou competências valiosos, raros e custosos de imitar indica tão somente um potencial para geração de vantagens competitivas sustentáveis. A capacidade de a empresa organizar da forma mais eficiente esses recursos é que pode determinar o grau de obtenção destas vantagens. Admitindo-se o emprego ineficiente desses recursos ou capacidades, pode-se chegar a situações de paridade competitiva ou até mesmo de desvantagens competitivas. A questão da organização, dessa forma, é tida como fator de ajuste no modelo VRIO.

QUADRO 6 – A RELAÇÃO ENTRE O MODELO VRIO E AS FORÇAS E FRAQUEZAS ORGANIZACIONAIS

Se um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado Pela Organização?	Força ou Fraqueza
Não	—	—	Não	Fraqueza
Sim	Não	—	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney; Herterly (2007, p. 80)

A aplicação da VBR no estudo de vantagens competitivas no setor bancário revelou que embora as empresas reconheçam a existência de capacidade competitiva no mercado, o termo “vantagem competitiva sustentável” é evitado, não obstante algumas apresentarem rentabilidades superiores à média da indústria. (PIRES; MARCONDES, 2004). Ainda no referido estudo, os autores concluíram que a tecnologia da informação (TI) influi na competitividade no setor bancário, porém, mais pela forma com que as empresas a empregam (habilidades no seu manuseio e administração), do que pelos próprios recursos que são facilmente adquiridos no mercado. Esse fato é associado, pelos autores, à ambiguidade causal, à cultura organizacional, e ao acúmulo histórico de experiências e capacitações únicas que

proporcionam a um determinado banco uma vantagem que dificilmente poderia ser reproduzidas de modo igual pela concorrência.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho, visando responder à pergunta de pesquisa: como o sucesso no DNS se relaciona com o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável no setor bancário. O capítulo está subdividido em quatro tópicos. O primeiro descreve o tipo de pesquisa utilizado e a respectiva justificativa, o segundo discorre sobre o critério adotado para a escolha dos casos a serem estudados, seguido pela apresentação das técnicas de coleta de dados e, por fim, da técnica de análise dos dados para interpretação das evidências.

3.1. Tipo de pesquisa

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que o objeto de estudo está relacionado a dados descritivos relativos a pessoas e processos em um contexto em que se procura a compreensão de fenômenos a partir do ponto de vista dos envolvidos com as situações a serem analisadas (GODOY, 1995a). A autora ainda afirma que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY 1995a, p. 63).

Foi escolhido como estratégia de pesquisa o estudo de caso, pelo fato de o objeto de estudo – DNS – enquadrar-se na situação de “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômeno contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19).

Nesse sentido, o estudo de caso também se justifica como estratégia adequada de pesquisa conforme (GODOY, 1995b, p. 25):

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Trata-se de um estudo de caso múltiplo, cujos objetos de pesquisa são casos de desenvolvimento de novos serviços bem-sucedidos ocorridos em instituições bancárias nos últimos anos. A proposta inicial era de considerar apenas os últimos três anos, visto que havia o receio de que possíveis alterações na composição das equipes ou das próprias áreas responsáveis pelo desenvolvimento dos novos serviços a serem estudados, poderiam comprometer a obtenção de informações de qualidade para posterior tratamento e geração das

conclusões. No entanto, os serviços selecionados para o estudo puderam ter seus processos de desenvolvimento descritos pelos gestores os quais se prontificaram a colaborar com o trabalho. O aumento do período de abrangência também propiciou o enquadramento de maior número de casos de desenvolvimento de novos serviços entre os elegíveis para composição da amostra.

Fizeram parte da pesquisa quatro instituições bancárias. O número reduzido, embora as empresas sejam representativas em termos de valor de ativos e posição no mercado, é reflexo da dificuldade de se obter informações estratégicas nesse segmento.

Infelizmente, o benchmarking dentro das indústrias, como serviços bancários ou de seguros pode ser dificultado por medo de perder informações competitivas valiosas. Em vários países o setor bancário é relativamente concentrado e coeso. Empresas bem conhecidas podem ser relutantes em revelar e compartilhar informações, pois a fonte pode ser facilmente reconhecida. (DREW, 1995, p. 4)

Com o intuito de preservar o sigilo em relação às instituições pesquisadas, os bancos participantes não têm seus nomes revelados, assim como não são citados os nomes dos respectivos gestores de serviços.

Para oferecer parâmetros, ainda que genéricos acerca das instituições pesquisadas, registra-se a participação de bancos públicos e privados, sendo que um destes é de capital estrangeiro.

Segundo dados do Banco Central do Brasil (2011), relativos ao balancete do mês de setembro de 2011, as quatro instituições juntas representam valor superior a 50% dos ativos totais do setor bancário nacional.

3.2. Critério para definição dos casos

Conforme Yin (2005, p.103), quando o número elegível de opções a candidatos não exceder a uma vintena (de 20 a 30), “a triagem pode consistir em questionar as pessoas com conhecimento sobre cada opção. Você pode até coletar documentações limitadas sobre cada opção”.

Dessa forma, a escolha dos casos deu-se por pesquisa realizada junto aos gestores em relação aos novos serviços desenvolvidos nas diferentes áreas das empresas. Os critérios para determinação do que foram considerados “novos” e “bem-sucedidos” foram os utilizados por De Brentani (1991), quais sejam: a) novos - abrangem desde modificações até grandes inovações em serviços que eram novos apenas para a empresa; e b) bem-sucedidos – empreendimentos que atingiram ou superaram objetivos gerais para os quais foram

desenvolvidos. Uma pesquisa prévia junto às instituições bancárias objeto deste estudo não indicou números que superem a quantidade sugerida por Yin (2005) para adoção do critério acima descrito.

Definidos os casos a serem estudados, a próxima etapa da pesquisa consistiu em obter as informações necessárias sobre os novos serviços desenvolvidos pelos bancos que compõem a amostra. As técnicas de coleta de dados utilizada são apresentadas na próxima seção.

3.3. Técnica de coleta de dados

Entre as seis diferentes fontes de evidências para um estudo de caso identificadas por Yin (2005), quais sejam: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, visto que as demais poderiam propiciar o contato do entrevistador com dados e informações consideradas sigilosas pelas empresas. As demais técnicas, como observação direta e observação participante não se revelaram factíveis para o estudo, visto que foram analisados serviços já desenvolvidos e testados.

As entrevistas trouxeram relatos dos gestores responsáveis pelo DNS e abordaram questões relacionadas aos indicadores de sucesso para o DNS e recursos estratégicos, ancorados nos casos selecionados para análise.

Foram, portanto, utilizados dados primários obtidos por meio das entrevistas com gestores responsáveis por projetos de desenvolvimento de novos serviços (EDVARDSSON; HAGLUND; MATTSSON, 1995).

As seguir é descrito o procedimento de coleta de dados utilizado para a consecução dos objetivos de pesquisa, que teve dois momentos distintos, quais sejam:

- a) Entrevistas exploratórias com gestores de serviços dos bancos participantes – propiciou conhecer os novos serviços desenvolvidos no período de abrangência proposto e analisá-los à luz dos critérios definidos para composição da amostra. Outros fatores foram considerados para a escolha dos casos a serem analisados, como, por exemplo: conhecimento do entrevistado sobre o novo serviço desenvolvido; disponibilidade do gestor para participar do trabalho; bem como a sincronização das datas possíveis para realização das entrevistas (agendas).
- b) Entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelo desenvolvimento dos novos serviços escolhidos para compor a amostra – foi aplicado roteiro de entrevista

constante do Apêndice A, a fim de coletar as informações acerca dos processos de DNS relativos aos casos escolhidos segundo os critérios já mencionados, além daquelas referentes aos recursos estratégicos empregados pelos bancos participantes da pesquisa. Os entrevistados ocupam cargos executivos nos quatro bancos participantes. O perfil dos cargos é equivalente entre as empresas e varia entre Gerentes Executivos e Superintendentes, de acordo com a nomenclatura adotada pelas diferentes instituições. A escolha dos cargos objetivou a abordagem dos processos de DNS com foco preferencial nos aspectos estratégicos, porém, sem prejuízo de questões operacionais.

A próxima seção apresenta a descrição das técnicas de análise de dados utilizadas para a interpretação dos dados e a conclusão do trabalho.

3.4. Análise dos dados

As evidências coletadas durante a fase de levantamento de dados foram consideradas na sua totalidade. As entrevistas semiestruturadas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo.

Segundo Flick (2004), trata-se de procedimento clássico para análise de material textual, inclusive de dados de entrevista. A técnica se adapta ao presente estudo na medida em que tem como característica empregar categorias que são, normalmente, obtidas de modelos teóricos (FLICK 2004). Ainda, segundo o autor, “a formulação do procedimento gera um esquema uniforme de categorias, o qual facilita a comparação dos diferentes casos através dos quais ele se aplica” (FLICK 2004, p. 204).

Segundo Bardin (1977), a análise se desenvolveu em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados e interpretação, que possibilitará as conclusões finais.

De maneira complementar à análise de conteúdo, outra técnica empregada foi a codificação temática, também utilizada na identificação e análise de semelhanças e diferenças específicas de grupo.

Essa técnica é de grande utilidade para a pesquisa, na medida em que os vários fatores que podem contribuir para o DNS bem-sucedidos e que podem ser geradores de vantagens competitivas sustentáveis deverão ser analisados em cada um dos casos estudados, para possibilitar o estabelecimento de semelhanças e diferenças e, assim, possibilitar as conclusões.

Outro aspecto que indica a contribuição da codificação temática é que, como na condição específica do presente estudo, “os grupos estudados são obtidos a partir da questão de pesquisa, sendo assim definidos a priori” (FLICK 2004, P. 197).

A pesquisa busca entender como o sucesso no DNS se relaciona com a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no setor bancário no Brasil. As possíveis relações foram investigadas tomando-se por base as informações obtidas durante as entrevistas semiestruturadas acerca dos processos de DNS, cujo roteiro consta do Apêndice A.. Identificou-se as categorias de indicadores para o sucesso no DNS constantes da literatura, descritas no quadro 7.

QUADRO 7 – CATEGORIAS DE FATORES PARA O SUCESSO NO DNS

CATEGORIAS	FATORES	AUTORES
Competência para o DNS	1 - Pensamento estratégico sobre o DNS	MENOR; ROTH (2008)
	Orientação a mercado e a clientes	ORDANINI; MAGLIO (2009)
	2 - Implantação e experiência com TI	MENOR; ROTH (2008)
	3 - Processo detalhado/formal - Um número de atividades de linha de frente, incluindo:	DE BRENTANI (1991) MENOR; ROTH (2008) ORDANINI; MAGLIO (2009)
	a) Pesquisa em profundidade do mercado;	DE BRENTANI (1991)
	b) Descrições de conceitos pesquisados junto aos clientes;	DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996) BERRY; HENSAL (1973)
	c) Conhecimento dos equipamentos e rotinas utilizados pelo cliente;	DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996)
	d) Envolvimento de clientes e fornecedores no processo de criação do novo serviço;	FENG ET AL. (2001) CHANG ET AL. (2006) NAMBISAN (2002) CARBONEL (2009)
	e) Triagem de ideias;	DE BRENTANI (1991)
	f) Análise financeira;	DE BRENTANI (1991)
	g) Conceito do Serviço - Procedimento de concepção do projeto capaz de sistematicamente identificar e planejar elementos e processos específicos (testes de pré-lançamento, de comercialização e de pós lançamento).	DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996) BERRY; HENSAL (1973)
	4 - Gestão efetiva do DNS	DE BRENTANI (1991)
	a) Boa comunicação;	DE BRENTANI (1991)
	b) Integração dos recursos (TI, pessoas capacitadas, processos, comunicação, estruturas organizacionais, rotinas, gerenciamento de riscos e de projetos, rede externa)	MENOR; ROTH (2008) ORDANINI; MAGLIO (2009) EDVARDSSON; OLSSON (1996)
	c) Procedimentos que envolvem empregados de diferentes especialidades.	DE BRENTANI (1991)
	d) Procedimentos que envolvem colaboradores de diferentes especialidades.	EDVARDSSON; OLSSON (1996)

QUADRO 7 – CATEGORIAS DE INDICADORES PARA O SUCESSO NO DNS (CONTINUAÇÃO)

CATEGORIAS	INDICADORES	AUTORES
Sinergia de projeto	5 - Sinergia global corporativa	DE BRENTANI (1991)
	a) Capacidade e preferências gerenciais;	DE BRENTANI (1991)
	b) Especialidade da empresa;	DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996)
	c) Capacidade de vendas e promocional;	DE BRENTANI (1991)
	d) Entrega do serviço e instalações de produção;	DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996)
	e) Recursos financeiros.	DE BRENTANI (1991)
	6 - Novidade do serviço para a firma	DE BRENTANI (1991)
	Falta de sinergia. Introdução de uma nova classe de serviço, cujo processo de produção e a tecnologia podem não ser familiares para a empresa.	DE BRENTANI (1991) BERRY; HENSAL (1993)
Características do mercado	7 - Competitividade do mercado	DE BRENTANI (1991)
	a) Competição agressiva;	DE BRENTANI (1991)
	b) Sensibilidade aos preços;	DE BRENTANI (1991)
	c) Frequente introdução de novos serviços;	DE BRENTANI (1991)
	d) Ofertas de serviços muito similares.	DE BRENTANI (1991)
	8 - Atratividade do mercado	DE BRENTANI (1991)
	a) Novos serviços atendem a uma clara necessidade identificada do cliente e são compatíveis com os sistemas operacionais deste;	DE BRENTANI (1991)
	b) Novos serviços agregam valor de forma a ser percebido pelo cliente.	DE BRENTANI (1991) JOHNSON; MENOR; ROTH (2000) EDVARDSSON; OLSSON (1996)
	c) Mercado representa bom potencial de receita e de crescimento.	DE BRENTANI (1991)
	9 - Mercado inicial especializado	DE BRENTANI (1991)
	a) Reputação da companhia;	DE BRENTANI (1991)
	b) Acesso facilitado ao cliente.	DE BRENTANI (1991)
	10 - Respostas ao ciclo de demanda	DE BRENTANI (1991)
	Capacidade de atender picos e vales.	DE BRENTANI (1991)

QUADRO 7 – CATEGORIAS DE INDICADORES PARA O SUCESSO NO DNS (CONTINUAÇÃO)

CATEGORIAS	INDICADORES	AUTORES
Natureza da oferta do serviço	11 - Serviço baseado em Conhecimento/Pessoas Profissionais e pessoal altamente qualificado.	DE BRENTANI (1991) DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996)
	12 - Inovatividade do serviço	DE BRENTANI (1991)
	Serviço percebido pelo cliente como verdadeiramente único.	DE BRENTANI (1991)
	13 - Evidência de qualidade do serviço	DE BRENTANI (1991)
	a) Criação de uma imagem de alta qualidade dos serviços;	DE BRENTANI (1991)
	b) Incorporação de evidências tangíveis de qualidade;	DE BRENTANI (1991)
	c) Incorporação de melhorias no sistema de prestação do serviço com o qual o cliente interage.	DE BRENTANI (1991)
	14 - Qualidade da experiência do serviço	DE BRENTANI (1991)
	a) Serviço novo ou modificado que oferece ao cliente um processo de serviço mais rápido, eficiente e confiável;	DE BRENTANI (1991) BERRY; HENSAL (1973)
	b) O quanto a empresa customiza ou padroniza sua oferta de serviço.	DE BRENTANI (1991)
	15 - Complexidade do serviço/customização	DE BRENTANI (1991)
	Serviço com características de alto custo e personalizados.	DE BRENTANI (1991)
	16 - Ajuste a segmento de mercado	DE BRENTANI (1991)
	Novos serviços ajustados para atender a um ou mais grupos específicos de clientes, por indicação de análise detalhada de mercado.	DE BRENTANI (1991) EDVARDSSON; OLSSON (1996)

Fonte: elaborado pelo autor

Indicadores abordados por diversos autores na literatura foram distribuídos de acordo com as categorias utilizadas por De Brentani (1993).

Já as categorias de recursos estratégicos propostas por Barney (1991), descritas no quadro 5, sofreram adaptação do modelo inicial VRIS, para o modelo VRIO. Para tanto, foi incluída a variável “organização” no lugar da variável “substitutabilidade”. Com base nessas categorias foram identificadas as relações entre os recursos e vantagens competitivas. O quadro 5 descreve as diferentes possibilidades de posicionamento de uma firma em relação às empresas concorrentes, de acordo com a combinação de características de seus recursos estratégicos. A existência e emprego, em suas estratégias, de um recurso não valioso pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva. Se uma empresa emprega em suas estratégias um recurso valioso, mas que não é raro, ou seja, é compartilhado por um número considerado de empresas concorrentes no mercado em que atua, poderá obter paridade competitiva. Caso a firma não se organize para utilizar tal recurso, no entanto, poderá se colocar em desvantagem competitiva. Ao explorar um recurso valioso e raro, mas, de fácil

imitação pelos concorrentes, uma firma pode obter vantagem competitiva temporária. Finalmente, caso uma empresa se organize para empregar em suas estratégias um recurso valioso, raro e difícil de imitar poderá obter vantagem competitiva sustentável. Destaca-se que, não obstante o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável propiciado pela posse de recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, somente a capacidade de organização eficiente de tais recursos pode determinar o grau de obtenção desta vantagem. Baixos graus de eficiência no emprego desses recursos podem determinar situações de paridade competitiva ou até mesmo de desvantagens competitivas. Assim, a capacidade de organização eficiente dos recursos pelas firmas constitui-se em fator de ajuste no modelo VRIO.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas oito entrevistas com gestores de quatro bancos diferentes, sendo dois gestores e respectivos novos serviços por empresa. O quadro 8 abaixo traz as codificações utilizadas para apresentação e tratamento dos dados, visando à preservação do sigilo fruto do compromisso assumido com cada banco em relação à não identificação da empresa e de seus empregados.

QUADRO 8 - CÓDIGOS DAS EMPRESAS, SERVIÇOS E GESTORES

Banco	Serviço	Gestor
A	SA1	GA1
	SA2	GA2
B	SB1	GB1
	SB2	GB2
C	SC1	GC1
	SC2	GC2
D	SD1	GD1
	SD2	GD2

Fonte: Elaborado pelo autor

Este capítulo é dividido em três seções, sendo a primeira voltada à descrição dos casos constantes da amostra, permitindo responder ao objetivo específico de identificar os novos serviços e a motivação para seu desenvolvimento. A segunda traz a análise dos processos de DNS à luz das categorias de indicadores de sucesso e dos recursos estratégicos dos bancos e a terceira apresenta a relação entre o DNS e vantagens competitivas sustentáveis.

4.1. Descrição dos Casos

As descrições dos casos foram construídas a partir das entrevistas semiestruturadas transcritas e analisadas pelo pesquisador. A sequência obedeceu, sempre que possível, a ordem dos assuntos constantes do roteiro do apêndice A, o qual buscou abordar os aspectos do processo de DNS referentes às categorias exploradas no estudo, além dos recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Primeiramente foram apresentados os gestores dos serviços e as instituições nas quais trabalham, sendo que estas duas informações são codificadas para não permitir a identificação e atender ao compromisso de sigilo assumido pelo pesquisador, suas formações, experiência nas empresas e nos cargos que ocupam, além das trajetórias profissionais. Parte-se, então, para a caracterização do serviço que foi desenvolvido pelo respectivo gestor e posteriormente para o processo de

desenvolvimento do serviço. Por último, são expostas as opiniões dos entrevistados acerca dos recursos estratégicos que porventura tenham identificado como presentes na empresa que trabalham e que possam ter sido utilizados no processo de DNS, ou mesmo emergidos a partir deste.

Utilizando a categorização de Edvardsson; Olsson (1996), na qual o DNS é dividido em três tipos principais: o desenvolvimento do conceito de serviço, do sistema de serviços (estrutura e recursos) e o desenvolvimento do processo de serviço, foi possível identificar que os casos de DNS estudados apoiam-se, principalmente, no desenvolvimento do conceito de serviço.

Para os autores, o que representa o conceito de serviço, conforme apresentado na seção 2.1 do capítulo 2 - Referencial Teórico são as necessidades dos clientes e a maneira pela qual essas necessidades devem ser satisfeitas em relação ao conteúdo do serviço ou do desenho do pacote de serviços. Ainda segundo os autores, “o conceito é desenvolvido com a ajuda de pessoal experiente no assunto, sejam empregados da empresa de serviço, sejam clientes que demandam e conhecem o serviço” (EDVARDSSON; OLSSON 1996, p.160).

Dessa forma, o quadro 9 relaciona os novos serviços e as principais características que definem a predominância do aspecto relativo ao conceito de serviço tipos propostos por Edvardsson; Olsson (1996):

4.1.1 Processo de desenvolvimento do serviço SA1

O entrevistado GA1, ocupa cargo executivo na área de gestão de crédito de pessoa física, média e alta renda, no banco “A”. À época que participou do desenvolvimento do serviço SA1 trabalhava na área de pessoa jurídica. Desde seu ingresso na instituição, exerceu várias funções como: caixa-executivo e gerente de agência, até migrar para a matriz, quando ocupou cargo de superintendente de pessoas físicas e jurídicas, sempre na área de crédito comercial. Possui formação em matemática e pós-graduação em mercado financeiro pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC).

O serviço SA1 atende ao público de pessoas jurídicas e, segundo informações do executivo responsável pelo seu desenvolvimento, o conjunto de características desenvolvidas para modificá-lo em relação à solução disponível no mercado fez com que se tornasse novo para a indústria bancária brasileira, à época de seu lançamento.

A decisão de criar o serviço decorreu de pesquisa desenvolvida em parceria com uma entidade externa ao banco, no âmbito de um programa voltado ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

O serviço foi desenvolvido para simplificar o processo de antecipação de recebíveis com o Banco. À época a empresa identificou que as pequenas empresas tinham dificuldades para realizar as negociações com os Bancos. A solução que havia era uma conta garantida para pessoa jurídica, uma conta de empréstimo distinta da conta corrente, que possui limite de crédito para utilização rotativa de recursos, destinada a atender eventuais necessidades de capital de giro, disponibilizada por grande parte dos bancos em seu portfólio de serviços. A modificação promovida pelo banco “A” conferiu ao serviço características que o tornaram uma solução única no mercado, à época de seu lançamento, com o reconhecimento dos clientes que demandavam o serviço.

Trata-se de uma conta garantida, mas que admite que o cliente opere com garantias variadas, como: fluxo de recebíveis (cartão de crédito, duplicatas de serviços e comerciais), caução de depósitos, cheque pré-datado e, ainda, o cliente pode operar por meio do cheque especial sem garantia, se for a única opção, complementando o fluxo dessa operação. Todo o processo é transparente para o cliente. A operação sempre utiliza a menor taxa disponível para as garantias associadas, de forma automatizada, sem necessidade de o cliente procurar a agência para solicitar. Segundo o entrevistado, o cliente economiza no pagamento de juros, na medida em que paga somente pela utilização.

O banco “A” não tinha à época do desenvolvimento do serviço SA1 um portfólio de serviços voltado para pessoas jurídicas, capaz de fazer frente à concorrência. A baixa atuação nesse segmento direcionou as decisões estratégicas da empresa para atuar mais fortemente junto às micro e pequenas empresas, com as quais mantinha maior relacionamento.

Uma das estratégias utilizadas foi a de apoiar-se em um programa desenvolvido para o segmento, com parceiro externo à empresa, no sentido de tornar as operações mais atrativas para o cliente e rentáveis para a organização. O programa propiciou a transferência de *know how* e de informações sobre o segmento de mercado a ser explorado.

Foram utilizados recursos de fundos administrados pelo banco, o que conferiu um volume maior de recursos para empréstimos. O banco “A” percebeu que não havia disponibilidade de garantias reais, como imóveis, por exemplo, no segmento de micro e pequenas empresas. Assim, a única solução encontrada era a utilização de operações com garantia de fluxo.

Partiu-se, então, para verificar o posicionamento do banco em relação ao mercado e os respectivos clientes. Notou-se que a maioria dos concorrentes do mercado trabalhava com empresas de porte médio e grande. Foi necessário utilizar antecipação de fluxo de caixa das operações do micro empresário, solução que desde então é o que o mercado oferece de melhor em termos de garantia para esse tipo de empréstimo.

O banco precisava automatizar o processo e buscou entre os sistemas que possuía o de conta corrente, que era um sistema capaz de suportar as operações que estavam sendo desenhadas. Esse sistema teve que ser integrado a outros que operacionalizam diversos serviços. Dessa forma, foi necessária a integração de diferentes áreas responsáveis pelos serviços que operariam conjuntamente com a nova solução. Durante o desenvolvimento, o banco “A” entendeu que precisaria desenvolver uma conexão entre a área de cartões de crédito e os adquirentes das respectivas bandeiras responsáveis pela emissão e administração desses cartões, visto que o intercâmbio automático de dados não existia. Trata-se da comunicação do fluxo de caixa desses clientes. Segundo o entrevistado, a solução existe atualmente para os concorrentes, cujo controle é administrado pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban), mas, ficou sob exclusividade do banco “A” por, aproximadamente, sete anos. Foi também desenvolvido aplicativo para conexão da conta-corrente com o sistema de cobrança bancária.

Os diversos desenvolvimentos na área de TI demandaram uma competência tecnológica distribuída em vários sistemas, o que fez com que o banco integrasse as diferentes áreas que participaram do desenvolvimento do serviço. O processo levou em torno de 18 meses para que, ao final, o serviço fosse entregue funcionando da forma atual.

O relacionamento com o cliente, durante o processo de desenvolvimento do serviço, assim como pesquisa para avaliar qual seria o comportamento desse cliente e sua necessidade permitiu ao Banco “A” concluir que quanto mais automatizado fosse o processo, maior a chance de o micro empresário realizar as operações com a empresa. Decidiu-se, então, automatizar todo o processo, devido ao fato de que a pequena empresa não possuía, à época, estrutura que lhe permitisse a organização necessária para uma negociação com o Banco. Para a equipe responsável pelo DNS, uma das formas de fidelizar o cliente seria disponibilizar uma solução automatizada de tal forma que esse cliente não sentisse a necessidade de ir à agência negociar com o gerente.

O Banco “A” utiliza um processo formal e detalhado para o DNS. As instâncias decisórias são comitês e o Conselho Diretor. Se aprovado, o roteiro que formaliza e detalha o projeto é aberto para iniciar o desenvolvimento do novo serviço. São incluídas todas as

unidades envolvidas no DNS, inclusive a área de conformidade, para que possam opinar sobre as respectivas responsabilidades, emitir pareceres, analisar o serviço e suas especificações. São feitas as especificações para a área de TI, cujo grau de dificuldade, segundo o entrevistado, é alto. São especificadas as regras de negócio e as parcerias com as demais áreas, além do esclarecimento de dúvidas sobre as diversas etapas do processo. No roteiro também constam a normatização, os votos das instâncias decisórias, a legislação vigente e os controles para o seu pleno atendimento.

Conforme relatou o gestor GA1, o Banco realizou parceria com uma Universidade para a promoção de um curso de extensão universitária, à distância, para todos os gerentes do segmento de pessoa jurídica, com o objetivo de deixá-los mais preparados para atuar junto aos clientes.

Entre os principais intervenientes para o desenvolvimento do serviço, o entrevistado destacou três áreas internas (TI, cartões e serviços) e uma instância externa, que foi o parceiro que desenvolvia o programa voltado às micro e pequenas empresas.

O processo de DNS abrange acompanhamento de prazo, da entrega de subprodutos, além da viabilidade econômico-financeira. A rentabilidade calculada é baseada na precificação do produto, com suas variáveis. No caso do serviço SA1, a precificação envolveu complexidade adicional, na medida em que sete garantias diferentes compunham o pacote da solução. Para cada garantia foi calculado o respectivo preço. Parâmetros operacionais do serviço também foram considerados na apresentação para o voto do Conselho Diretor. Exemplo de parâmetro operacional é o estudo sobre determinada garantia, como, por exemplo, a aceitação de um cheque até determinado valor, em função do ramo de atividade do cliente, que determina uma taxa específica para operação.

A gestão do DNS é centralizada na gerência responsável pelo serviço. O acompanhamento baseado no plano de desenvolvimento do serviço abrange os prazos a serem cumpridos, existe um controle de cronograma, que tem, normalmente, atrasos por parte da área de TI, segundo informações do entrevistado.

Quando se trata de projeto de maior complexidade, o banco trata como um projeto estratégico, por exemplo, o desenvolvimento de um novo sistema de conta corrente. Nestes são alocadas pessoas especializadas. No caso do projeto para desenvolvimento do serviço SA1, não houve necessidade de criar um projeto estratégico, pois grande parte dos sistemas que apoiavam o serviço já existiam na empresa. Tratou-se de transformação de uma solução já existente, a conta garantida, em um novo serviço mais flexível, com maior rentabilidade para o Banco e melhores negócios para o cliente. Segundo informações do entrevistado, houve um

subdimensionamento do tempo por parte da área de TI, baseado na interpretação da especificação, que foi corrigido ao longo do tempo de desenvolvimento do serviço.

Foi criado um espaço de atendimento de pessoa jurídica nas agências, assim como disponibilizadas pessoas exclusivamente para o atendimento de micro e pequenas empresas. O objetivo era a de que os clientes não concorressem com o atendimento do público em geral.

Em relação aos recursos financeiros disponíveis para o desenvolvimento do serviço, segundo informações do gestor GA1, estes foram suficientes para propiciar os estudos iniciais, o desenvolvimento e a disponibilização da nova solução para o cliente.

O entrevistado informou que o mercado sofreu uma mudança significativa em relação aos serviços de cartões de crédito, a partir do momento em que se permitiu que o adquirente tivesse mais de uma bandeira (Visa, Mastercard, Elo, American Express, entre outras). Isso fez com que tanto o banco “A” quanto os outros bancos tivessem uma mudança de comportamento, influenciando sobremaneira a competição por produto de antecipação de recebíveis (recebimento antecipado, mediante o pagamento de juros, pelos clientes pessoa jurídica, do valor referente às faturas a receber dos respectivos compradores de seus produtos/serviços). Com a crescente utilização do cartão como meio de pagamento, cada vez mais as empresas necessitam de sistemas, ou de soluções que antecipem esses fluxos. O mercado é, portanto, muito competitivo atualmente entre os bancos. Esse mercado estava relativamente estável até o ano de 2009, porém, a partir de 2010 houve essa modificação que foi significativa e que está influenciando a competitividade em torno da antecipação de recebíveis. Segundo informações do gestor GA1, a centralização de garantias feita pela Febraban permitiu que se tenha maior confiança nas informações provenientes dos adquirentes. No entanto, anteriormente, só o banco “A” detinha tais informações. O que significa dizer que, quando do lançamento, o serviço foi inovador em relação aos demais. Conforme informações do entrevistado, o serviço SA1 beneficiou-se da postura dos concorrentes à época do seu lançamento, que era a de privilegiar o segmento de médias e grandes empresas. Ainda segundo o gestor GA1, O movimento atual é inverso, na medida em que o banco “A” cresce em relação às médias e grandes empresas, enquanto os concorrentes se voltam ao mercado das micro e pequenas. Assim, quando do lançamento do serviço SA1 o banco “A” contava com um mercado mais fácil de entrar e esse mercado está se tornando cada vez mais difícil em consequência dessa modificação que está acontecendo.

O entrevistado identifica aspectos de sazonalidade na demanda do serviço SA1, que sofre influência do mercado brasileiro e mundial, principalmente, porque os clientes são de pequeno porte e, assim, estão mais suscetíveis a determinadas mudanças. Há ainda, aspectos

de sazonalidade natural. Por exemplo, em dezembro o cliente aumenta suas vendas, dessa forma, em setembro, precisará de recursos financeiros para adquirir insumos para produzir. Portanto, o banco preocupa-se em acompanhar esses aspectos fazendo com que o crédito seja oferecido na quantidade e no tempo que o cliente demandar.

O entrevistado GA1 afirmou que o Banco “A” conseguiu evidenciar ao cliente que este teria uma economia significativa em consequência do mecanismo que a operação fornece. A automatização do processo e a garantia de que as despesas financeiras do cliente são acompanhadas pelo Banco, conferiu ao serviço uma perspectiva de sucesso. O cliente não precisa procurar a melhor taxa, o sistema, operação por operação, procura a melhor opção para o fluxo de caixa do cliente. A taxa de juros só incide sobre valores efetivamente utilizados, diferentemente de um desconto de duplicatas simples em que, independente da utilização do recurso, os juros incidem sobre o total da operação.

O serviço não demanda do cliente um sistema específico para operar. Basta que movimente sua conta e que entregue a garantia. O processo é simples e permite que o cliente perceba que se trata de uma solução completa para suas necessidades específicas.

Outra característica do serviço é ter uma oferta massificada, ou seja, não é um serviço customizado. A diferença é que a massificação permitiu, pelas características desenvolvidas, utilizar taxas que podem ser consideradas customizadas, ou seja, conseguiu-se levar preço customizado para uma operação massificada, em consequência do processo que foi criado.

Um recurso considerado valioso para o Banco “A”, no desenvolvimento desse serviço foi o relacionado à TI. As pessoas da área, assim como os recursos de TI foram fundamentais para a rápida automatização do serviço. Não obstante, não são vistos, pelo entrevistado, como recursos raros na medida em que a concorrência também os possui.

O entrevistado não conhece serviço com as mesmas funcionalidades e características disponibilizado pelos concorrentes. Assim, seria o caso de uma vantagem competitiva que prevalece no tempo por, aproximadamente, sete anos.

Segundo o entrevistado, um recurso organizacional que foi desenvolvido e que auxiliou o processo de DNS foi a criação, entre os anos de 1999 e 2000, de uma área específica na estrutura organizacional do Banco “A” voltada para pessoa jurídica. Tratou-se de um recurso que permitiu ao Banco voltar os olhos para esse segmento. O Banco contava com menos de um bilhão de reais aplicados em pessoa jurídica e evoluiu para, aproximadamente, trinta bilhões de reais em ativos em pouco mais de dez anos, em consequência desse trabalho. Conforme análise do gestor GA1, a concorrência encontrou

dificuldades em entender o processo interno que permitia a flexibilidade entre as taxas e garantias, o que dificultou que o serviço fosse imitado.

Quanto à capacidade de organizar os recursos, fica demonstrada na medida em que o serviço alcançou sucesso e atingiu seu objetivo estratégico, que foi o de suprir uma necessidade de um segmento, com rentabilidade para o Banco.

4.1.2 Processo de desenvolvimento do serviço SA2

A segunda entrevista com o Banco “A” foi realizada com a gestora GA2, responsável pelo desenvolvimento do serviço SA2. Seu cargo atual é o de gerente executiva na área de captação, onde responde pelas contas correntes e tarifas. Quando do desenvolvimento do serviço SA2 a gestora trabalhava na área de crédito, na qual atuou por dez anos, além de ter trabalhado por volta de 18 meses na área de cobrança. Exerce a função de gerente executiva há aproximadamente oito anos. Já trabalhou no Governo do Distrito Federal (GDF), onde foi chefe de pessoal. No Banco “A” ingressou na matriz em um departamento da área comercial. Porém, optou por conhecer os trabalhos desenvolvidos nas agências, para melhor identificar o funcionamento da Empresa, desde os esforços para cumprimento das metas até o atendimento ao cliente. Na opinião da gestora GA2, o conhecimento e a experiência de trabalhar em agências são fundamentais para qualquer implementação de projeto, para qualquer ação desenvolvida pela Matriz, como a elaboração de um manual, por exemplo, há que se pensar no impacto para a rede de distribuição.

A gestora GA2 informou que o serviço SA2 resultou de uma inovação no crédito rotativo, também conhecido como cheque especial. A novidade foi a introdução de taxas de juros flexíveis a serem aplicadas aos limites de utilização do cheque especial.

A ideia foi pontuar o cliente a partir do relacionamento e da reciprocidade com o Banco. Ao realizar maior volume de negócios, o cliente eleva sua pontuação e pode obter taxas de juros menores. A variação na taxa depende do comportamento do cliente, com base no histórico de adimplência em relação aos compromissos assumidos com o Banco, dos produtos contratados, dos limites de crédito e, principalmente, do volume de recursos aplicados na Empresa.

Sob a coordenação da área de crédito para o desenvolvimento do serviço foram reunidas pessoas das áreas de estratégia, gestores da rede de agências e pessoal das próprias agências que tem maior contato com os clientes. Na concepção do serviço foram utilizadas pesquisas com outros bancos, avaliados os contextos legal, tributário, negocial, além de

aspectos como imagem do Banco, impacto junto ao cliente em termos de aceitação e impacto no mercado. Foram analisados os serviços disponibilizados pelos concorrentes, como funcionavam e se era possível inserir um diferencial que tornasse a solução disponibilizada pelo Banco “A” mais atrativa ao consumidor e mais rentável em termos de resultado financeiro para a empresa.

Conforme a gestora GA2, qualquer ação da área de desenvolvimento de serviços gera impacto. Ainda que seja algo que se deva implementar para atender a uma demanda de caráter legal, há que se pensar em termos de resultado para a empresa. Salientou que nos últimos anos o Banco Central tem intensificado suas ações visando à proteção ao cliente bancário, juntamente com outros órgãos como a Superintendência de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon), por exemplo. O Banco deve, no entanto, sempre calcular o impacto de eventuais alterações em relação a possível perda de receita, ou elevação dos custos, a fim de se chegar a um ponto de equilíbrio entre o atendimento ao caráter legal e regulamentar e o resultado financeiro.

O projeto do serviço SA2 foi, segundo a entrevistada, um caso de sucesso, que fez com que outras áreas internas buscassem o modelo adotado. Registrou ainda, que alguns Bancos implementaram soluções similares e outros que já possuíam serviços da espécie realizaram melhorias.

A gestora do serviço SA2 ressaltou a relevância dos cálculos para simulação do impacto da solução junto aos clientes, junto ao mercado e até internamente. Deve ser avaliado se o cliente visualizará algum benefício na prestação do novo serviço e qual é o impacto financeiro da nova solução adotada em termos de resultado para a empresa. Ainda segundo seu relato, o serviço SA2 foi um dos projetos mais difíceis em termos de realização de cálculos e, também, demandou muito esforço para sua defesa junto ao Conselho Diretor. Tratava-se de um serviço tradicional, que é o cheque especial, que sempre atendeu às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que era lucrativo para a Empresa. Segundo a entrevistada, o cheque especial, em qualquer Banco, é um dos serviços de maior rentabilidade, devido à sua maior taxa de juros. Dessa forma, o que se propunha era a alteração de um conceito sedimentado. Anteriormente, bastava que o cliente tivesse como garantia uma caução de recebíveis e já poderia obter a menor taxa de juros no cheque especial. Os estudos propiciaram tornar a operação mais adequada do ponto de vista da reciprocidade. Se o cliente elevava seu volume de negócios ou de aplicações financeiras com o Banco, enquadrava-se no público alvo para obter menores faixas de taxas de juros. Foi necessário demonstrar que os clientes que se enquadrassem não gerariam um resultado financeiro inferior àquele da

metodologia anterior. Ao contrário, elevariam a rentabilidade do Banco, pois, não haveria lógica em se alterar um serviço para obter resultados similares.

Foram, então, realizadas várias simulações com os clientes da carteira de cheque especial para a precificação do serviço, a fim de comprovar que o novo negócio era bom para o Banco e para o cliente, além de ser sustentável ao longo do tempo. Desde sua implementação o serviço é considerado um caso de sucesso.

Segundo a gestora GA2, a questão dos recursos humanos e sua capacidade intelectual é fundamental para as áreas de desenvolvimento de novos serviços. Dessa forma, segundo a entrevistada, esses recursos são possuídos pela maioria dos concorrentes e é um dos motivos pelos quais há tanta concorrência para o lançamento de novas soluções na indústria e tantos serviços similares. Talvez, segundo a gestora GA2, o diferencial seja a capacidade de gerar rapidamente soluções que resultam na prestação de melhores serviços ao cliente, atrelado a um melhor preço.

Como as demandas para a empresa tentar se diferenciar são muitas, acaba sobrecarregando a área de tecnologia, a qual, por vezes, não consegue atender o volume de demandas que recebe. Em consequência, segundo a gestora GA2, alguns bancos conseguem vantagens a partir de uma maior capacidade de atender às demandas de tecnologia.

Conforme a entrevistada, o serviço SA2 não resultou em nenhum impacto negativo e não teve qualquer inconsistência tecnológica, no momento em que foi disponibilizado ao cliente. Ainda segundo sua análise, esse fator também contribuiu para que fosse um caso de sucesso.

A gestora GA2 informou que o primeiro passo para o desenvolvimento do serviço no Banco “A” é a estratégia. Como os projetos começam na Matriz, essa estratégia já tem que estar definida, assim como já se deve ter clara a linha a ser adotada, por exemplo, no caso do serviço SA2 a modificação do cheque especial. Para a entrevistada, uma pesquisa de mercado é fundamental, visto que é a partir dessa ação que se avalia a adequação ao mercado e às necessidades do cliente. A partir da estratégia, mapeia-se o desenvolvimento do serviço, até se chegar ao objetivo final que é a solução desenhada, desenvolvida e disponibilizada ao cliente.

Foram realizados muitos estudos internos, onde se conseguiu capturar todos os negócios dos clientes do cheque especial. Foi observado o comportamento do cliente quanto à utilização do limite disponível, qual o tipo de serviço que demandava, qual a taxa de juros que pagava, qual era o impacto dos negócios para o Banco, ou, em outros termos, qual a rentabilidade do cliente.

Viu-se, por exemplo, que determinado cliente por possuir uma garantia de caução de recebíveis obtinha a taxa mínima de juros, o que era muito pouco em termos de reciprocidade, além do fato de utilizar o limite de forma mais esporádica. Estudos dessa natureza, além de uma pesquisa interna realizada abrangendo todos os negócios e o comportamento do cliente embasaram as decisões quanto à alteração do serviço SA2.

Todo o processo de desenvolvimento foi formalizado por meio de um relatório de todo o trabalho do grupo que esteve envolvido em suas diferentes etapas, abrangendo as pesquisas e as análises, além das decisões das instâncias superiores, que são dois Comitês. Há um Comitê que tem um nível abaixo do Conselho Diretor e o Conselho Diretor que é constituído pelos vice-presidentes e pelo presidente do Banco. Dependendo do projeto, submete-se a uma ou outra instância, para a obtenção do voto. No caso de um projeto completo o Banco adota um mapeamento contendo estudos, análises de viabilidade financeira, de impactos, enfim, toda a fundamentação, além de um parecer síntese de todas as áreas que serão intervenientes, ou impactadas, como a área de precificação, de risco, de tecnologia e, principalmente, a rede de agências que comercializará o serviço. Segundo a gestora GA2, com o estudo acompanhado do voto favorável da equipe de desenvolvimento, o serviço SA2 teve aprovação por unanimidade.

Conforme a gestora GA2, muitas vezes, a divisão por fases ocorre apenas de maneira conceitual, mas, na prática, o desenvolvimento ocorre todo simultâneo. Uma vez que os desenvolvedores se certificam da viabilidade do negócio e que a fundamentação é suficiente para que seja aprovado pelas instâncias superiores, já se inicia o desenvolvimento tecnológico e a gestão propriamente dita do projeto com acompanhamento do cronograma e o gerenciamento das implementações. É feito o gerenciamento das soluções tecnológicas, das alterações de contratos, de normas, da divulgação da solução, enfim, de tudo que envolve aquela alteração, todos os aspectos como: comunicação ao cliente, que é feita por meio de correspondências do tipo mala direta, entre outras. Há um *check list*, um controle de projeto de todos os itens necessários à sua conclusão com sucesso. O controle inclui reuniões periódicas com as áreas envolvidas, busca de patrocínio e parceria com essas áreas, na medida em que todas têm, além do projeto, outras atribuições e por essa razão devem se convencer e se comprometer com o projeto na medida em que o resultado demonstra ser positivo para a Empresa. Após essa etapa, as áreas tornam-se parceiras no desenvolvimento. Outra questão importante é manter uma trilha de auditoria para que o processo seja transparente o bastante para evitar questionamentos por parte de instâncias de controle.

Segundo a entrevistada, o projeto encontrou sinergia em relação à capacidade gerencial e operacional do Banco. Não obstante o caráter inovador da solução previu-se impacto na rede de distribuição, devido ao risco de se reestruturar um serviço que sempre funcionou, contudo, a comunicação interna e externa proveram orientações suficientes para que o processo transcorresse com tranquilidade.

A gestora GA2 informou que houve recurso financeiro suficiente, o qual estava previamente alocado em orçamento. Há uma previsão orçamentária anual para o desenvolvimento de projetos, principalmente na área de tecnologia, que representou o maior custo para o desenvolvimento do serviço SA2. Além dos gastos com tecnologia, são previstos os gastos com marketing e com treinamentos. No entanto, o projeto não demandou aporte extraordinário ou qualquer pedido de suplementação orçamentária.

A entrevistada afirmou que à época em que foi lançado, o serviço SA2 representou um diferencial no mercado. Não obstante o fato de que os bancos atuavam naquela mesma linha de cheque especial, cada um com suas particularidades, uma das características, por exemplo, é que uma caução sobre o limite de crédito que o Banco “A” disponibilizou e que concedia uma taxa de juros menor, não era oferecida pelos outros bancos. Foram feitas pesquisas por contato, por e-mail, ou por visitas aos bancos e constatou-se ser um diferencial que era atrativo para o cliente. Segundo a gestora GA2, o cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo percebia o seu enquadramento em uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco.

Em relação ao mercado, a solução também contribuiu para que outras instituições implementassem melhorias nos serviços que ofereciam. O cliente que pesquisa, que procura saber o quê que os bancos oferecem, ou até mesmo um investidor que utiliza o cheque especial por poucos dias a fim de não efetuar resgate de aplicações financeiras percebeu os benefícios que a nova solução trouxe e o diferencial que representa.

Em relação à sazonalidade, as variações na utilização do serviço são esperadas e consideradas normais para a linha de crédito, conforme análise da entrevistada. A gestão em relação aos picos e vales da utilização do limite do cheque especial foi mantida após as alterações. Há meses em que o cliente recebe seu 13º salário, férias, entre outros e nesses períodos utiliza menos. No entanto, observou-se que houve elevação na utilização dos limites devido às vantagens de redução das taxas. Conforme observou a gestora GA2, houve uma alteração de comportamento com relação ao consumo do cliente, que passou a demandar mais o serviço, por estar pagando uma taxa menor, porém, sem perda de rentabilidade para a

Banco. Ao contrário, houve elevação da rentabilidade para a Empresa, devido à elevação dos negócios com clientes.

Ainda conforme informou a entrevistada, não houve qualquer retorno negativo por parte dos clientes em relação ao novo serviço. Quando este procurou o Banco foi para melhor entender o funcionamento da solução. A comunicação encaminhada ao cliente sobre a nova solução incluiu exemplos no sentido de esclarecer e tornar transparente toda a operação. A redução da taxa de juros de forma automática, sem que o cliente precisasse negociar com o Banco foi um aspecto tangível de qualidade percebido pelo cliente, informou a gestora GA2. Outro aspecto de qualidade do novo serviço foi a ausência de inconsistência na operacionalização. O cliente não precisou fazer nada além de elevar seus negócios, caso quisesse obter uma pontuação maior e se beneficiar de forma automática da redução nas taxas de juros. Qualquer nova aplicação financeira, ou incremento em alguma existente em qualquer agência do Banco “A” era suficiente para que o cliente fosse beneficiado. Isso, segundo a entrevistada, foi tangível para o cliente. Não houve reclamação de clientes, via Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), Ouvidoria, ou outro canal de comunicação com a Empresa.

O serviço SA2 não demandou custo elevado devido a aspectos de complexidade, conforme revelou a gestora GA2. O custo foi maior em relação ao desenvolvimento tecnológico à época, porém, não pode ser considerado como sendo um serviço de alto custo para a Empresa.

Entre os recursos valiosos no desenvolvimento do novo serviço, a entrevistada destaca o tecnológico. Outros recursos valiosos também foram identificados, como: recurso financeiro; as pessoas capacitadas que participaram do desenvolvimento e que detinham conhecimento de finanças, das áreas jurídica e tributária, de atendimento ao cliente, entre outras. O destaque para a área tecnológica deve-se ao fato de que os profissionais devem deter conhecimento específico de sua área, além de conseguir obter o conhecimento do negócio, para propiciar a viabilização da solução.

Ainda em relação aos recursos, a entrevistada não identificou que aqueles utilizados no desenvolvimento do serviço SA2 pudessem ser classificados como raros. Não obstante serem fundamentais, em sua opinião, são recursos que, em sua maioria, são possuídos pelos demais bancos concorrentes.

A capacidade de o Banco organizar os recursos também foi identificada como fundamental para o alcance dos objetivos esperados com o projeto. A gestora GA2 informou que foi necessário patrocínio, além de uma gestão efetiva do projeto para promover o

envolvimento das partes que o integraram, sinergia e compromisso com os resultados. A coordenação das ações foi feita com persistência, controle e comunicação.

4.1.3 Processo de desenvolvimento do serviço SB1

O entrevistado que desenvolveu o serviço SB1 é superintendente executivo do Banco “B” e responde pelos serviços de empréstimos das famílias de “rotativos” onde se tem contas garantidas, cheque especial e suas variações (cheque especial do investidor e o cheque especial que permite ao cliente utilizar empréstimos dentro de seu limite de créditos pelo período de carência sem a cobrança de juros). O gestor atua no setor bancário há, aproximadamente, dezenove anos, já tendo passado por outras indústrias antes. No banco “B” trabalha há 5 anos. É engenheiro de formação e teve experiência comercial e de planejamento em um período variando de doze a quinze anos. Conhece bem o processo de desenvolvimento de serviços e, também, a história bancária desse período.

Segundo o gestor GB1, a área de desenvolvimento de serviços do Banco “B” é responsável não apenas pela criação e lançamento do serviço, mas, também pela gestão das soluções.

O serviço SB1 é um cheque especial com um período de carência dentro do qual o cliente não paga juros pelo saldo devedor emprestado pelo Banco. O que caracteriza o serviço como inovação, ou como um novo serviço é a sua diferença em relação ao que o mercado disponibiliza. A solução disponível na concorrência é um cheque especial que representa uma garantia à conta corrente do cliente. A linha de crédito cobre eventuais desvios de saldo e proporciona ao cliente a segurança de não ter o seu cheque devolvido. É uma cobertura de curto prazo até que o cliente consiga efetuar outra operação de crédito menos onerosa. No entanto, o cliente volta a pagar o total de juros a partir do final do período de carência, que varia de banco para banco, caso continue com o saldo negativo.

A inovação que traz o cheque especial desenvolvido pelo Banco “B” é a de proporcionar ao cliente o direito de pactuar com o Banco a cobrança de metade do valor constante do contrato, no caso de não cobertura do saldo devedor após o período de carência estipulado. O cliente pode solicitar a repactuação por telefone, internet ou em um TAA. Basta pedir um parcelamento do saldo devedor por metade do preço dos juros que deveria pagar. O Banco “B” percebeu que tinha a oportunidade de criar um serviço único com as duas características. Atualmente, segundo informações do entrevistado, o serviço SB1 é o único cheque especial que proporciona carência para o início da incidência de juros por utilização

de recursos que suplantam o saldo da conta corrente e que, simultaneamente, permite ao cliente que nesse período de carência não conseguiu se enquadrar, que tenha a possibilidade de parcelar o saldo devedor, pelo valor correspondente à metade das taxas de juros. Vendo sob essa perspectiva, trata-se de uma linha de crédito que não termina. O cliente pode não ter uma linha de crédito pessoal, ou outro tipo de financiamento, mas, o fato dele ter o serviço SB1 já lhe abre automaticamente uma opção de parcelamento para seu saldo devedor.

Conforme o gestor GB1, o processo de DNS no Banco “B” é formalizado. Trata-se de um processo formal de desenvolvimento e de aprovação. Há experimentos realizados por meio de pesquisa com clientes (grupos focais, onde não há identificação do banco). O serviço é explicado e as pessoas dão suas opiniões sobre ele. É indagado se o serviço funciona como um convite ao cliente, no sentido dele procurar o banco para operar, se ficariam mais fiéis a essa organização e que tipo de associação traz à mente um banco que oferece esse tipo serviço para o seu cliente. As informações vão sendo capturadas e, no caso do SB1, segundo o entrevistado, o cliente manifestou que é um serviço que tem muita força, pois o que mais se reclama do cheque especial é o preço. Ter ainda carência para pagamento de juros ajuda muito, porque normalmente não se fica muito tempo no cheque especial. Poder parcelar caso se perceba que vai ultrapassar a carência é um ato de reciprocidade muito grande do Banco, segundo as manifestações do cliente, o qual ficaria mais fiel e pensaria em abrir conta nesse Banco. Houve grupos de estudos em vários segmentos da empresa, como alta renda, média renda, segmento de acesso, que é o de bancarização, e em todos esses segmentos o nível de aprovação foi muito grande, segundo o gestor GB1. Para este, o serviço SB1 tem potencial reconhecido pelo mercado, inclusive sobre o aspecto da inovação, já que não se acha uma solução semelhante.

Segundo o entrevistado, havia um detalhe importante sobre o serviço, haja vista que o banco “B”, que realizava o lançamento tinha adquirido outro banco, que detinha a propriedade do cheque especial com carência para a cobrança de juros. O panorama, então, mostrava dois públicos distintos: 1) os clientes do banco adquirido que já contavam com as vantagens do serviço sem a incorporação da inovação; e 2) os clientes do banco “B” que teriam a vantagem do parcelamento do débito com redução de 50% na taxa de juros. O Banco “B”, assim, utilizou uma técnica de lançamento do serviço, também inovadora. O anúncio foi dividido em duas telas. Um cliente do banco adquirido recebendo a novidade do parcelamento e um cliente do Banco “B”, que já tinha parcelamento, recebendo a mensagem da carência para o pagamento de juros. O cliente do banco adquirido, após a carência, tinha que pagar o juro integral e o cliente do banco “B” não contava com a franquia dos dias de carência. Foi

realizado um treinamento interno e um lançamento em escala nacional para todos os gerentes do banco “B”, pois, conforme afirmou o entrevistado, se sabia que parte importante da compreensão do cliente viria das dúvidas que este poderia sanar junto aos gerentes. Os gerentes deveriam estar prontos para o atendimento, assim como as centrais de atendimento. O banco deveria ser capaz de explicar exatamente qual era a vantagem do novo serviço, que não se tratava de um crédito pessoal, que o cliente não necessitava pedir crédito, que se tratava simplesmente de um segundo estágio do serviço. Porém, o cliente precisaria aderir à nova solução, porque não se pode movimentar a conta corrente de um cliente sem que este autorize formalmente. Não obstante, o processo é bastante simples. Trata-se de um direito do cliente que está incorporado no serviço. O gestor GB1 afirmou que, desde o lançamento, 90% da base de correntistas aderiu ao SB1.

Conforme afirmou o entrevistado, os estudos de viabilidade não foram muito difíceis porque o banco possuía todos os números necessários para avaliar o serviço que migrou do banco adquirido e conhecia o processo de parcelamento do Banco “B”. Dessa forma, havia números muito robustos para realizar projeções e ponderar sobre perda de receita em contrapartida a benefícios adicionais de fidelizações e de conquista de clientes. Tratou-se da etapa mais debatida do projeto e, após sua conclusão, obteve-se a certeza quanto ao sucesso do serviço.

O processo de documentação do DNS é bem completo, segundo o gestor GB1. Principalmente por ser um processo em que se abriu mão de alguma receita em prol de outras que se esperava auferir, foi bem documentado e detalhado. Aspectos que mereceram destaque foram: a) a qualidade dos cálculos; b) a capacidade de avaliar cada tipo de mercado; e c) características regionais que podem influenciar a rentabilidade do serviço e impactar a rentabilidade global. O detalhamento do que aconteceria com a receita e com a margem do serviço, segundo o entrevistado, talvez tenha sido um dos processos mais extensos dos quais participou. Ainda segundo o GB1, quando se trabalha apenas com o lançamento de um serviço novo, o risco é de se perder o investimento, mas, quando se transforma a base de clientes para um serviço novo e essa base é responsável por uma das maiores fatias da rentabilidade do Banco, o risco é de estar destruindo o próprio negócio e não apenas o serviço. Assim, a etapa de documentação foi a mais delicada e mais importante do desenvolvimento.

Para o entrevistado, a gestão do processo de DNS é bastante complexa e, no caso do SB1 prescindiu de um cronograma físico e financeiro muito detalhado, além do desenho funcional, que contemplou a possibilidade de contratação em todos os canais com todas as

facilidades e o impacto em outros produtos/serviços. Por exemplo, foi fundamental se redesenhar um extrato para permitir que o cliente visualizasse a utilização do empréstimo e a incidência de juros na forma contratada, para que pudesse decidir a partir de que momento poderia fazer a opção pelo parcelamento do crédito e como seria feita essa oferta nos diversos canais de contato.

Além do funcionamento interno do serviço, há o impacto sobre outros produtos/serviços, o que foi absolutamente detalhado segundo o gestor GB1. A partir do momento em que se avançava no processo financeiro, nas aprovações de alçadas devidas, foi-se progredindo até a parte tecnológica. Paralelamente foi sendo desenvolvido um cronograma de lançamento. O cronograma de lançamento abrangeu testes de conceitos com os clientes, porque dependendo do resultado, obrigaria a abortar o processo de desenvolvimento. A interrupção dar-se-ia antes de se fazer qualquer tipo de desenvolvimento sistêmico. Quando se lançou o desenvolvimento sistêmico, abriu-se outro cronograma. Nessa fase pensou-se em como lançar o serviço, como angariar a parceria de uma rede de agências, como entrar forte no mercado com um novo conceito. A gestão previa o acompanhamento de cada uma das etapas do cronograma até a entrega definitiva do serviço.

O gestor GB1 informou que o processo de desenvolvimento do SB1 encontrou terreno absolutamente fértil e propício em um Banco de vocação para o varejo com o Banco “B”.

A novidade do serviço para o banco “B” demandou pesquisas quanto à dinâmica de sua receita. A carência para pagamento dos juros acarretava uma evasão de receita e tinha-se que entender bem o quanto isso impactaria o resultado. Essa pesquisa foi feita visando ao lançamento do serviço, que já contava com a sinergia oriunda da vocação de varejo do Banco, segundo o entrevistado. Ainda do ponto de vista sistêmico, o projeto alcançou sinergia total.

O *focus group* propiciou informações sobre a força mercadológica do novo serviço, o que foi confirmado após seu lançamento. Segundo o gestor GB1, o serviço atualmente é um dos elementos chave para a abertura de novas contas correntes no banco “B”.

O serviço, excetuando a venda, é totalmente apoiado em tecnologia, o que representa uma característica típica de um serviço de varejo.

Uma das maneiras de se medir a satisfação do cliente, segundo o entrevistado, ou de evidenciar a qualidade do serviço, é por meio do acompanhamento de reclamações. O nível de reclamações sobre o serviço SB1 é muito baixo e, quando há, referem-se, por exemplo, aos impostos (IOF) que o Banco não pode deixar de recolher e que incidem sobre operações de empréstimo dessa natureza. Outro exemplo é o período de carência que é contado em dias

corridos, mas, alternados. Por vezes o cliente afirma que não ultrapassou, mas, ao checar o extrato sob a orientação de um funcionário do Banco, acaba se convencendo de que a transação foi correta.

Além do *focus group*, que já proveu uma certa segurança, o Banco realizou um pequeno teste de praça, no ato do lançamento do serviço. O SB1 foi lançado em uma cidade apenas com o uso de mídia local, para testar se todos os sistemas operavam como em laboratório. Após o teste o serviço foi disponibilizado para todo o País, com a certeza de qualidade que seria percebida pelo cliente, uma vez que, segundo o entrevistado, é de fácil assimilação e aceitação pelo público-alvo.

O custo do serviço ficou abaixo do esperado. Por ser automatizado, o cliente adere ao serviço e o gerente faz a contratação. Não há customização. Todos os clientes operam da mesma forma, independente do segmento ao qual pertencem. O serviço aceita escala e não é preciso investir mais para continuar crescendo e absorvendo clientes. O que personaliza o serviço é o tamanho da linha de crédito. O cliente tem uma linha de crédito coerente com a renda que auferir.

Conforme o gestor GB1, o Banco “B” possuía os recursos financeiros para investir, até por ser uma organização de grande porte. Ainda segundo o gestor GB1, um recurso valioso era a capacidade de apurar com precisão dados sobre o cheque especial com carência, devido a dados históricos do banco adquirido. Como o mercado começava a copiar o serviço, este não possuía os dados históricos. Isso foi fundamental para o processo de aprovação do novo serviço, provendo muita segurança à organização, quanto ao que poderia acontecer em termos numéricos. Segundo o gestor GB1, talvez o banco contasse, à época, com um recurso não copiável.

Outra característica em relação a esse recurso era o fato de ser raro, uma vez que não era possuído pela maioria dos concorrentes. Um recurso valioso e raro. Outro recurso valioso e raro era a força de vendas do banco adquirido, que representava à época, cerca de 50% do total do banco, segundo o entrevistado. Esses empregados sabiam vender extraordinariamente bem o serviço, pois já operavam com ele antes da incorporação da inovação. Do outro lado, os empregados do banco “B” conheciam a dinâmica do parcelamento. O que precisou ser feito foi um processo de aprendizado de ambas as forças de venda. Esse recurso foi considerado valioso e raro pelo entrevistado.

A capacidade de organizar os recursos, também foi um diferencial. A atuação das áreas de treinamento e de comunicação para reforçar os principais aspectos aos gerentes na ponta (redes de distribuição dos serviços – agências), conjugadas às áreas de sistemas que

sabiam reforçar esses benefícios no detalhe da operacionalização para o cliente e a rede de dependências para distribuição do serviço.

4.1.4 Processo de desenvolvimento do serviço SB2

A entrevistada GB2 responsável pelo desenvolvimento do serviço SB2 é superintendente de serviços pessoa física no Banco “B”. Trabalha na empresa há oito anos. Ingressou na organização como superintendente adjunto, cuja nomenclatura foi alterada para superintendente.

A profissional tem graduação em economia pela Universidade de São Paulo (USP) e pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas na área de marketing. Sua trajetória profissional é toda na indústria bancária. Já trabalhou em seis bancos antes de ingressar no banco “B”. À exceção de três anos que atuou na área de auditoria interna, a gestora GB2 sempre trabalhou na área de desenvolvimento de serviços. Permaneceu por volta de dez anos na área de desenvolvimento de serviços de investimentos para pessoa física e ao ingressar no banco “B” trabalhou como gestora de captação de depósito a vista, poupança e Certificado de Depósito Bancário (CDB). Depois passou quatro anos como gestora de serviços de agronegócio, dois anos na área de empréstimos e há um ano está na área de serviços como gestora dos pacotes de serviços de tarifas, câmbio, entre outros voltados para pessoas físicas.

O serviço SB2 é um pacote de serviços desenvolvido para o público de alta renda e implementado em outubro de 2009. Iniciou-se com a base de clientes do banco “B” e a partir do ano de 2011 estendeu-se para a base do banco que foi incorporado.

Na gênese do desenvolvimento do serviço SB2, segundo a gestora GB2, havia muita pesquisa com clientes para se entender o que o público de alta renda privilegia, quais são suas expectativas com relação ao Banco e quanto à prestação de serviço bancário. Assim, já se tinha um estudo robusto dentro da empresa. O banco incorporado também já possuía uma experiência enriquecedora com o público de alta renda. Dessa forma, com base nessas pesquisas com clientes conseguiu-se entender quais eram os principais atributos que esse público valorizava e, a partir dessas informações, identificar a oportunidade de inovação e de criação de algo que fosse um diferencial.

Surgiu, assim, o conceito do *all inclusive*, pois o cliente de alta renda queria ter um relacionamento com o Banco no qual ele pagasse uma tarifa mensal global, ou seja, com todos os serviços que geram tarifas sendo abrangidos no pacote, inclusive cartão de crédito.

Definido o conceito, partiu-se para o processo de execução. Nesse processo tem-se o Fórum Informal que é o Comitê de Produtos/Serviços, onde praticamente todas as áreas do Banco têm assento. Há um formulário no qual o gestor do serviço deve informar o que é o novo serviço, se é uma nova funcionalidade ou se de fato é um serviço novo desde o início. Constrói-se, então, um roteiro onde é descrito o novo serviço e todas as áreas que participam desse comitê devem manifestar seu parecer. Por exemplo, a área jurídica, a contabilidade, a rede de agências, a área de marketing, de *compliance*, a auditoria, enfim, todas as áreas do Banco devem se pronunciar. Quando não se aplica a participação de alguma instância, esta simplesmente não opina. O roteiro segue para um comitê onde é apresentado formalmente o novo serviço. Os gestores de cada uma das áreas são membros desse comitê e deliberam sobre a aprovação ou não do novo serviço.

Segundo a entrevistada, Uma vez aprovado, passa-se à etapa de desenvolvimento e implementação onde o gestor do serviço é responsável pelo projeto. São projetos multidisciplinares, que envolvem várias áreas da organização. Desse modo, o gestor do serviço tem a função de envolver as demais áreas, por exemplo, pelo fato de o cliente ter que assinar um termo de adesão no qual consta o contrato de prestação do novo serviço SB2, o departamento jurídico deverá atuar no sentido de assegurar que as cláusulas do instrumento de mútuo estejam aderentes à legislação e preservem os interesses do Banco em caso de acionamento na justiça. Também contém as condições do serviço que o Banco vai prestar e o preço que vai cobrar por aquele serviço. No caso da área de contabilidade, deve haver especificações quanto às rubricas em que deverão ser contabilizadas as receitas e despesas e, no caso do serviço SB2, houve necessidade de desenvolvimento de sistema de TI, porque o grande diferencial desse pacote, segundo a entrevistada, foi que para o público de alta renda incluiu-se dois cartões de crédito. As anuidades dos dois cartões Platinum passam a não ser cobradas, através do programa de relacionamento que esse pacote disponibiliza. Dessa forma, propiciou-se que o cliente, ao aderir ao novo serviço, tenha tanto a disponibilização dos serviços de conta corrente quanto os serviços de dois cartões de crédito Platinum. Conforme a gestora GB2, este é o grande diferencial do pacote, pois além dos serviços de conta corrente incorporam a possibilidade de se ter cartões com duas bandeiras distintas sendo que, quando do lançamento, a pontuação referente às compras com os cartões, além de maiores do que as oferecidas pela concorrência traziam mais um diferencial que é o fato de os pontos apresentarem vantagens em relação ao que é disponibilizado pela concorrência.

O detalhe do diferencial em relação aos pontos foi algo manifestado pelos clientes em pesquisas realizadas. O público de alta renda valorizava muito esta questão dos pontos apresentarem vantagens em relação à concorrência.

A gestora GB2 informou que o desenvolvimento do novo serviço abrangeu o desenvolvimento sistêmico, adaptações de contrato com o cliente e de canais de distribuição (internet, TAA, agências). Foram realizados treinamentos da rede comercial, houve desenvolvimento de marketing, com o envio de correspondências do tipo mala direta para os clientes, além do desenvolvimento de ferramenta interna com a rede comercial, no sentido de disponibilizar informações dos clientes, para que o gerente os contatasse e fizesse a oferta do novo serviço.

Todas as etapas do projeto de desenvolvimento, segundo a entrevistada, são coordenadas pelo gestor responsável pelo desenvolvimento do novo serviço, com a integração de todas as áreas que estarão envolvidas, as atividades que serão conduzidas ao longo do caminho, para que se chegue no momento do lançamento com o desenho da comunicação com o cliente, da comunicação interna, com o treinamento e o material de apoio às vendas, de forma que se consiga efetividade na comercialização do serviço.

Anteriormente à comercialização de fato, é realizado um teste de aceite de conceito com os clientes. Consiste em uma nova pesquisa com todos os dados obtidos no desenvolvimento. Testa-se efetivamente o conceito com os clientes. Após o teste, implantou-se, em outubro de 2009, dois novos pacotes de serviços para os clientes do segmento alta renda com preços e franquias diferenciadas. O de maior preço que atinge o público de mais alta renda dentro desse segmento disponibilizou franquias bastante robustas e inovadoras, segundo a entrevistada.

No entanto, apenas o pacote de serviços seria algo de fácil imitação. A gestora GB2 acredita que quando se fala de franquias de conta corrente que representam a quantidade de Documentos de Crédito (DOC) incluídos no pacote, folhas de cheque, entre outros, isto é muito facilmente copiável pela concorrência. Assim, ao lançar, em outubro de 2009, o serviço SB2 representava a maior franquia do mercado, com o diferencial de incluir a anuidade dos cartões Platinum com dupla bandeira e com diferencial em relação aos pontos. A franquia em si a concorrência conseguiu se aproximar, conforme relatou a gestora, ao se perceber as ofertas vigentes após transcorridos dois anos do lançamento do novo serviço. No entanto, as vantagens em relação aos pontos do cartão não se tem conhecimento de que algum outro banco concorrente ofereça. Esse diferencial foi muito valorizado pelo público visado pelo Banco “B”, o qual conta atualmente com 900.000 clientes nessa oferta. As adesões ocorreram

pontualmente tendo os clientes sido abordados por email (mala direta) ou pelo próprio gerente que ligou e os convidou a aderirem à oferta.

Na opinião da entrevistada GB2 o banco “B” tem grande *expertise* na força de vendas na rede comercial, a qual não encontrou similar em quaisquer dos bancos que trabalhou antes. Dessa forma, não obstante a mala direta enviada para o cliente, o motor de fato é o gerente que ao contatar o cliente tem a capacidade de argumentar, mostrar os benefícios da oferta que o Banco está fazendo. Ainda segundo a gestora GB2 o banco “B” tem uma ferramenta comercial muito desenvolvida, um *Customer Relationship Management* (CRM) que possibilita que o gerente da agência faça contatos proativos sabendo que aquele cliente tem a propensão a comprar determinado serviço.

Uma vez que o projeto é priorizado e que se alinha aos pilares estratégicos do Banco os recursos financeiros estão disponíveis na quantidade e no tempo necessários. A questão é como que um gestor de serviços convence a instituição de que aquele projeto deve ser priorizado. Além da pesquisa para saber o que o cliente valoriza, antes de submeter o projeto ao comitê para aprovação é elaborada uma análise econômica e financeira e a precificação do serviço para se saber qual é a expectativa de geração de resultado. É feito um levantamento das receitas *vis-a-vis* do custo que se espera desembolsar para colocar esse serviço em oferta. Com base nessa equação é que o gestor de serviço decide se prossegue com o projeto, até porque, segundo a entrevistada, sem essa análise o gestor não consegue aprovar em fórum nenhum qualquer projeto. O valor a ser agregado ao resultado do Banco e os investimentos que serão necessários estão entre as questões fundamentais que balizam a tomada de decisão. Em grande parte das vezes o investimento passa por tecnologia, que representa recurso escasso e muitas vezes, ainda que se tenha o recurso financeiro, há a limitação da capacidade de desenvolver sistemas simultaneamente. Há ainda o risco de se alterar sistemas interligados, cuja consequência pode afetar o funcionamento de outras soluções. Assim, são vários aspectos que o gestor de serviço deve demonstrar à instituição no sentido de convencer os tomadores de decisão a priorizar seu projeto.

Segundo a gestora GB2, não se pode dizer que houve uma inovação tecnológica, ou que o banco precisou adquirir algum sistema para o desenvolvimento do serviço SB2. Havia o sistema de cartões que debitava a conta corrente do cliente isoladamente, enquanto o sistema de tarifas de conta corrente também cobrava isoladamente. Ao ser criado o pacote através do Programa de Relacionamento (inovação de conceito) o cliente ao aderir a esses serviços passou a pagar uma única mensalidade, que já incluía a anuidade dos cartões. Para tanto,

houve um desenvolvimento interno a fim de que os sistemas reconhecessem que uma vez que o cliente tivesse aderido à oferta, passava, então, a ter uma tarifa única.

Conforme relatou a entrevistada, quando o serviço foi lançado não havia similar no mercado, considerando a robustez da franquia de conta corrente. Foram ofertados dois pacotes posicionando pela renda do cliente até R\$ 10.000,00 e acima desse valor foi o corte que se fez para, a partir dele disponibilizar uma franquia com diversas soluções de utilização ilimitada. Acoplou-se ao Programa de Relacionamento a possibilidade de o cliente ter os dois Cartões Platinum com os pontos diferenciados em relação à concorrência. Em termos de competitividade foi uma diferenciação muito importante, porque o cliente de fato percebeu esse benefício, que se tornou uma importante argumentação de vendas, por ocasião até da abertura de uma nova conta corrente. Ao analisar o mercado atual nota-se que os bancos se aproximaram da franquia, ajustaram a pontuação dos cartões, mas, não oferecem os pontos diferenciados. Dessa forma, segundo a gestora GB2, em termos de competitividade ficou de tal forma atrativo, que o Banco “B” conta com 900.000 clientes nessa oferta.

A gestora GB2 informou que o serviço SB2 demanda conhecimento do gerente da conta para vendê-lo corretamente. São explicitadas quais as franquias que estão incluídas, as funções do cartão e o que ele tem disponível de benefício. Todavia, não se trata de algo complexo. No contexto da indústria financeira, um pacote de serviços é uma solução relativamente simples, se comparada a um serviço de investimento mais customizado.

Ainda segundo a entrevistada, algo importante da oferta em uma relação cliente fornecedor é que seja tudo suficientemente esclarecido no momento da venda, que o cliente leia o documento que está assinando e que saiba exatamente quais são os seus direitos e deveres. Não obstante o fato de o empacotamento de serviços de conta corrente e cartão de crédito ser algo simples do ponto de vista tecnológico para a indústria financeira é fundamental que o sistema entregue exatamente o que se vende para o cliente. Para assegurar tal exatidão, o sistema é permanentemente monitorando, assim como a qualidade e a disponibilidade do serviço nos canais de distribuição. O cliente deve conseguir por meio de qualquer canal entrar, consultar, fazer alterações e ter disponibilidade da informação.

Segundo a gestora GB2 o serviço SB2 foi reconhecido pelo cliente como novo no momento do lançamento e uma evidência de qualidade desse serviço é o fato de que o cliente alta renda do Banco “B” paga pouca ou nenhuma tarifa avulsa, fora do pacote ao qual aderiu, devido à abrangência da solução. Isso é o que tangibiliza, na opinião da gestora, a qualidade em relação ao conceito do que é vendido ao cliente.

O serviço é exclusivo do público alta renda, tanto que o cliente somente é considerado como sendo do segmento, se aderir ao pacote SB2.

Um recurso valioso foi a capacidade de o Banco “B” aproveitar a percepção que o público de alta renda tinha em relação ao banco incorporado, inclusive valorizando produtos e serviços que atendiam a esses clientes, e ao mesmo tempo adicionar inovação ao que já existia de forma a propiciar novas ofertas aos clientes de ambos os bancos. Não bastou aproveitar o que o banco incorporado trouxe, mas criou-se uma diferenciação que foi disponibilizada para todos os clientes de alta renda da empresa. Há que se destacar, no entanto, que somente após um ano da oferta aos clientes do Banco “B” é que o serviço SB2 foi disponibilizado aos clientes do banco incorporado. O Banco “B” conseguiu adicionar inovação e trazer vantagens competitivas à organização, com o processo de desenvolvimento do serviço SB2.

4.1.5 Processo de desenvolvimento do serviço SC1

O entrevistado responsável pelo desenvolvimento do serviço SC1, o gestor GC1 trabalha no Banco “C” há 30 anos. Tem formação em administração de empresas, com mestrado em marketing e negócios financeiros. Ingressou no Banco como estagiário e passou por todos os cargos da empresa. Atuou como gerente de agência e superintendente regional antes do cargo atual de Gerente Executivo, o qual exerce há quatro anos. Neste cargo, já atuou em quatro diretorias distintas: responsável pela rede de agências, que é uma diretoria de administração; diretoria de negócios operacionais, responsável pelos negócios operacionais do Banco; diretoria de clientes pessoa física e atualmente atua na diretoria de clientes pessoas jurídicas. Quando desenvolveu o serviço, o GC2 atuava na diretoria de clientes pessoa física, no comando da gerência de precificação de clientes, à qual a divisão de tarifas é subordinada.

O serviço SC1 é um pacote de tarifas em que o cliente paga pela utilização de serviços durante o mês, como: folhas de cheques, quantidade de extratos que pode consultar, entre outros, sendo que ainda conta com o benefício no cheque especial com carência para incidência de juros. Segundo o entrevistado, a operação é muito simples, bastando ao cliente aderir ao pacote e, durante o período de carência, pode usar o limite que possui, sem pagar juros. A partir do primeiro dia após o período de carência, no entanto, os juros passam a incidir sobre todo o período e não somente sobre aquele posterior ao dia seguinte do término da carência.

Conforme o entrevistado, o Banco “C” teve como premissa para a criação desse serviço apresentar um benefício ao seu cliente, que até então não disponibilizava, enquanto

alguns bancos concorrentes, embora não muitos, já o faziam. Além dessa inovação para a empresa, o Banco “C” agregou ao pacote de tarifas um diferencial em relação aos seus concorrentes. Ao aderir ao serviço, o cliente fica ciente de que até 5% do valor auferido pelo Banco com o pacote de tarifas é transferido a uma Fundação patrocinada pelo Banco, para direcionamento a um projeto de sustentabilidade pré-definido. Esse diferencial, segundo informações do entrevistado, é exclusivo do Banco “C”, nessa modalidade de serviço.

O processo de desenvolvimento do serviço conta com uma ferramenta na qual o serviço é desenhado e onde é feita a esquematização de todos os sistemas que precisam estar vinculados. São repassadas especificações para a área tecnológica do Banco para que ela possa fazer a inter-relação desses sistemas e propiciar que a conta do cliente agregue os benefícios que o serviço oferece. Assim, todas as informações necessárias à criação e divulgação do serviço para o respectivo público, incluindo aquelas referentes à tecnologia da informação são consideradas. O processo de divulgação permite que um cliente que é público alvo do pacote de serviços receba, nas transações que faz no TAA, um convite para aderir ao serviço.

O gestor BC1 informou que foi realizada pesquisa de mercado e o que se fez em relação ao serviço foi responder ao apelo da sustentabilidade. Identificou-se que os clientes são sensíveis ao tema, que gostariam de apoiar, ou de ter um serviço que mesmo de maneira indireta estivesse proporcionando benefícios ligados à sustentabilidade. A pesquisa, então, visou identificar se as características pensadas para atrelar ao serviço seriam percebidas como realmente importantes para o público-alvo, além da questão do posicionamento de mercado do Banco em relação à disponibilização do cheque especial com carência para pagamento dos juros, considerada de vanguarda, haja vista que a maior parcela dos outros bancos não oferece em seus portfólios. Soma-se, ainda, o diferencial que só o Banco “C” tem, relacionado ao fato de direcionar até 5% dessa receita para atividades sustentáveis. A pesquisa foi conduzida pela central de atendimentos e foi direcionada ao público-alvo do serviço. Os clientes que compuseram a amostra responderam a questões específicas sobre o serviço que estava sendo concebido como, por exemplo: “você compraria um serviço que tenha este apelo sustentável?”.

Segundo o entrevistado, para desenvolver o serviço e saber se ele vai se tornar um serviço rentável ou não, são realizadas análises de comportamento do cliente, como a propensão ao consumo, por exemplo. Utiliza-se ferramenta de CRM para identificar o perfil do cliente que tem mais propensão a consumir determinado tipo de serviço, além de questões relacionadas à renda, porque o serviço SC1 é destinado a diversos públicos, como: clientes

jovens, clientes que movimentam suas contas apenas com cartões magnéticos de débito e clientes de alta renda. Dessa forma, para todos os segmentos de clientes do Banco é desenvolvido um pacote de serviços com benefícios e custos compatíveis com o perfil, inclusive de renda do cliente.

Conforme informação do gestor GC1, o serviço SC1 é composto de seis modalidades de pacotes, direcionados para públicos distintos com rendas distintas e com benefícios condizentes com cada faixa de renda. A viabilidade do serviço considera, entre outras questões, análises de propensão de consumo e da capacidade de cada segmento adquirir o pacote.

O Banco “C” possui nas diretorias de clientes de pessoa física e jurídica, áreas que tratam, especificamente, da estratégia de clientes. Essa estratégia vale-se do CRM, de estudos estatísticos de propensão de consumo, que são capazes de identificar pessoas que têm o mesmo perfil, como faixa etária, estado civil, formação cultural, escolaridade, entre outras questões. O *mix* de ferramentas utilizadas propicia que sejam estabelecidas estratégias para o desenvolvimento de serviços para disponibilização aos diversos públicos. Também é feita uma comparação com o mercado de serviços, por exemplo, o que o mercado oferece e que, eventualmente, o Banco “C” não tem em seu portfólio. Não obstante o fato de o portfólio dos bancos apresentarem produtos e serviços muito similares, o Banco “C” tem sido vanguarda em vários serviços, segundo o entrevistado, justamente por ter essa estratégia de clientes bastante atuante.

Conforme já citado, na ferramenta utilizada para o desenvolvimento do serviço são identificados os sistemas necessários para o projeto, de modo a propiciar que a oferta esteja disponível para as agências e demais canais de atendimento. Nesse momento, ao desenhar o serviço, são identificadas e convidadas a participar as diretorias gestoras dos respectivos sistemas que, juntamente com a diretoria de tecnologia da informação do Banco, fazem todo o procedimento necessário junto com a gerência de precificação, para que o serviço seja lançado. O gestor GC1 informou que para a venda do serviço, a diretoria de marketing do Banco estabelece o material como folheteria e as mídias para divulgação, de forma que, no lançamento, já esteja tudo pronto.

Ainda em relação à ferramenta de desenvolvimento, ao ser feita a especificação do serviço a área de tecnologia estima o tempo necessário em horas para o desenvolvimento, adaptação e integração dos sistemas, por meio do qual é feito um plano de acompanhamento. São estabelecidos pontos de controle para checar se o desenvolvimento está dentro do cronograma inicialmente projetado. Segundo o entrevistado, é comum que a primeira

estimativa não seja cumprida, devido a fatores externos não identificáveis no momento inicial, todavia, durante o processo podem ocorrer atrasos que, na maioria das vezes, não interferem no prazo final.

O gestor GC1 informou que o serviço SC1 aproveitou toda a esteira tecnológica e inteligência existentes para os 17 tipos de pacotes de serviço que o Banco “C” comercializa. A estrutura pré-existente permitiu que os sistemas fossem interligados e o serviço fosse desenvolvido em uma esteira de produção e colocado à disposição dos canais de distribuição com relativa facilidade e muita sinergia.

Quanto à novidade do serviço para a firma, o Banco não tinha esse cheque especial com carência para incidência de juros e tampouco um serviço que direcionasse recursos diretamente para ações de sustentabilidade. A empresa, como patrocinadora de sua fundação realiza aporte de recursos, mas, não com vinculação em um determinado serviço como no caso do SC1. O serviço é, assim, inovador para o Banco, no que se refere aos dois fatores acima e para a indústria, quando se considera o pacote de serviço que dá benefícios ambientais.

Segundo o gestor GC1, O mercado para consumo do serviço SC1 é bastante competitivo, além de acompanhado e regulamentado pelo Bacen. O pacote de serviços é um serviço que todo banco oferece, em composições diferentes e que é um atrativo, considerando que se o cliente fosse pagar pelos benefícios de forma separada, desembolsaria muito mais do que aderindo ao pacote. O Bacen estabelece que todos os bancos devem oferecer um pacote de serviços padrão, com um custo estipulado por aquele órgão. Segundo o entrevistado, nenhum dos outros pacotes desenvolvidos pelas instituições financeiras sofrem limitação de valor, porém, são regulados pela própria concorrência entre os bancos. O próprio mercado faz com que o pacote de um banco tenha um custo compatível com o pacote de benefícios que outro banco oferece. Assim, é um mercado bastante sensível a preços. Quando o cliente percebe que pode ter outros benefícios a um custo menor, automaticamente pode migrar para outro pacote.

Segundo o gestor GC1, o cliente percebendo o diferencial do serviço migra de um pacote que é mais barato para ter outro benefício, pagando um pouco mais, pelo fato de estar contribuindo com ações de sustentabilidade. O cliente, assim, percebe a importância do serviço na promoção da melhoria do meio-ambiente.

O entrevistado revelou que os bancos estão constantemente se comparando por meio de pesquisas, além daquelas realizadas pela mídia. Periodicamente, normalmente nos meses de março, julho, setembro e janeiro, o Instituto de Defesa do Consumidor - Idec e o Procon

divulgam preços que estão sendo praticados pelos bancos, assim como índices de reclamações sobre os serviços bancários. O Banco “C” utiliza essas pesquisas para decisões sobre preços e formas de adequar os serviços visando a atender as necessidades dos clientes.

O serviço SC1 tem potencial de crescimento dentro da base de clientes do Banco “C” e de novos clientes que a Empresa venha a conquistar. É um serviço que em pouco tempo demonstrou o acerto da instituição em tê-lo lançado, comparado a outros serviços e outros pacotes de serviços recentemente lançados. Segundo o gestor GC1, pode-se, dessa forma, assegurar que o serviço SC1 é um caso de sucesso.

O serviço não sofre de questões relativas a consumo sazonal, pelos clientes, sendo que a estratégia de marketing de ofertar utilizando o canal certo para o cliente certo é fator que contribui para uma maior ou menor efetividade na venda.

O desenvolvimento do serviço demandou o uso de tecnologia da informação e pessoal especializado para adequar os sistemas para operar com a questão da carência no cheque especial, além de identificar o momento em que o cliente contrata o serviço que deve ser confirmado no TAA.

No momento da oferta do serviço o Banco “C” utiliza os canais como: Internet; *Short Message Service* (SMS); TAA; central de atendimento; telefone; e mídia externa.

Segundo o entrevistado, o cliente percebe os benefícios do serviço ao constatar que pagaria mais se pagasse pelos serviços de forma separada.

O Banco “C” divulga no seu balanço o repasse que é feito para sua Fundação, que também mostra nos seus relatórios a utilização desses recursos. Existe a prestação de informação para o Banco, também, da aplicação dos recursos repassados relativos ao percentual das tarifas do pacote de serviços. Segundo o gestor GC1, essas são outras maneiras pelas quais os clientes percebem o valor agregado do serviço, quando se sentem contribuindo para que aquela ação de sustentabilidade aconteça. Existem pesquisas que demonstram que o cliente confia na marca do Banco “C” e também em sua Fundação, portanto, tem a confiança de que os recursos oriundos do pacote de serviços são realmente transferidos para ações de sustentabilidade. Um outro benefício também percebido pelo cliente, segundo o entrevistado, é no momento da utilização do cheque especial com carência para incidência dos juros.

Quanto ao serviço SC1 o cliente tem uma boa experiência, segundo as pesquisas realizadas. Conforme o entrevistado, o Banco avalia seus serviços por meio de uma série de fontes, entre as quais se destacam: pesquisa de satisfação de clientes, contratada pela Empresa a entidade externa; canais de ouvidoria onde o cliente pode apresentar sugestões, reclamações, elogios e críticas aos serviços, incluindo o atendimento; órgãos de defesa do

consumidor, como o Procon, denúncias Bacen e Idec; além de consultorias para ajudar a Empresa a identificar vulnerabilidades e forças, além de implementar ações específicas para que a instituição seja percebida de forma positiva.

Em relação aos recursos estratégicos, o entrevistado destacou como um grande diferencial, a sua governança. O Banco tem critérios e padrões de atuação no mercado que são de difícil imitação pelas demais instituições concorrentes. Assim, segundo o gestor, a governança é percebida nos planos e documentos estratégicos que orientam a atuação da empresa.

4.1.6 Processo de desenvolvimento do serviço SC2

O serviço SC2 é de responsabilidade do gestor GC2, que é Gerente Executivo de canais virtuais do Banco “C”. Está há nove meses no cargo e há 27 anos na Empresa. Possui formação em Processamento de Dados, com uma pós-graduação em marketing e outra em finanças. Sua trajetória profissional inclui atuação na rede de agências de varejo, no Departamento de Organização Sistemas e Métodos do Banco, trabalhou com implantação de sistemas, com consultoria organizacional para agências, com auditoria de processos para agências e redes de centros de serviço de apoio operacional. Executou trabalhos de consultoria organizacional em superintendências e na Direção Geral do Banco. Trabalhou, ainda, por 18 meses, no projeto de internet da empresa no auge da expansão dessa rede, entre os anos de 2000 a 2001. Atuou no banco eletrônico, trabalhou por dez anos no segmento de atacado da empresa, exerceu cargos de Gerente de Administração, Gerente de Negócios de Relacionamento com Clientes Corporate, foi Gerente de Mercado, Gerente de Administração de Superintendência, Gerente Geral de Agência Empresarial Cliente Atacado, que lida com médias e grandes empresas, por dois anos e, por fim, vem atuando no projeto de reformulação dos canais virtuais.

O serviço SC2 disponibiliza ao cliente a opção de realizar saques em moeda corrente no país, nos TAA, sem que, necessariamente, esteja de posse do seu cartão magnético do Banco. O Banco “C” desenvolveu uma ferramenta que permite ao cliente, em situações excepcionais onde não esteja de posse do cartão, fazer uso dos terminais de autoatendimento para pagamentos emergenciais, por exemplo.

Segundo o gestor GC2, a ideia surgiu da criatividade dos funcionários responsáveis pelo desenvolvimento de soluções, quando de *inputs* de clientes que imaginaram o cenário de precisarem sacar dinheiro sem que estivessem portando o cartão do Banco. Segundo o

entrevistado, os clientes de um modo geral subsidiam muito o desenvolvimento de novas soluções. O Banco, por meio de sua central de atendimento, recebe solicitações e sugestões de clientes relacionadas aos serviços que disponibiliza. Diante do cenário de um problema é que a equipe se engajou em pensar e buscar uma solução para o caso específico.

Segundo o entrevistado, havia um obstáculo que era a inexistência de um dispositivo para fazer a transação para o Banco. As competências de criatividade e de visão sistêmica do processo ficaram nítidas no desenvolvimento do serviço. O pessoal que concebeu a solução se engajou na solução do problema e criou o fluxo, que foi considerado relativamente simples. O Banco possui limites de segurança que envolvem todos os tipos de transação. O saque nos terminais de autoatendimento utiliza uma série de limites estabelecidos em função do segmento a que pertence o cliente. Assim, foi necessário criar uma solução que mesmo limitada atendesse à necessidade identificada. Na opinião do entrevistado, as competências que mais se destacaram durante o processo foram voltadas à criatividade e à inovação. A solução criada não existia no mercado. A transação sem cartão foi inédita, pois, desde que foram criados os TAA, o dispositivo de interação com a máquina sempre foi o cartão magnético. Para outras transações, como consultas e até depósitos era possível a realização sem o cartão, mas, para sacar dinheiro sempre foi solicitado o cartão magnético.

A tecnologia utilizada no desenvolvimento do serviço já era de domínio do Banco, segundo relatou o gestor GC2.

As equipes de desenvolvimento de serviços do Banco monitoram constantemente o mercado e as manifestações do cliente. A partir disso identifica-se o que o mercado está fazendo e com esses subsídios são criadas novas soluções e melhorias do que já existe. São ações de *benchmarking* a partir das quais se identifica casos em que a concorrência possui algo que o Banco não oferece. Partindo dessas informações, ou se copia uma solução existente ou se cria algo novo, como foi o caso do serviço SC2.

Segundo o gestor GC2, há uma rotina de planejamento de projetos em TI, na qual consta a descrição de tudo que envolve a transação, incluindo avaliação de retorno do investimento, análise de Valor Presente Líquido - VPL, descritivo geral da transação que se pretende criar ou adaptar, fluxograma com estimativa de horas de desenvolvimento, custo com o pessoal de TI, entre outros. A proposta de projeto é, então, submetida a um sub-comitê para ser avaliada. Essa análise soma-se aos levantamentos anteriores de requisitos, viabilidade financeira global do negócio e o descritivo da própria solução. A proposta segue, então, para um comitê onde há a deliberação final quanto à aprovação do desenvolvimento da solução.

Segundo o entrevistado, no planejamento do projeto todas as áreas analisam a proposta do ponto de vista de sua *expertise*. A partir da aprovação, o desenvolvimento da solução ocorre em sintonia com a área de Marketing do Banco. É desenvolvido um plano de comunicação, que se divide em dois Pilares: a comunicação interna para os funcionários e a comunicação externa para o cliente. Assim, anteriormente ao lançamento para o público externo é feito um teste piloto, quando parte da rede de agências opera aquela solução. No caso do serviço SC2, depois de desenvolvida a solução tecnológica foi feita uma comunicação interna para elencar todos os aspectos do novo serviço, a fim de que os funcionários da empresa conhecessem a forma pela qual o sistema funciona e, então, pudessem ofertar o serviço com propriedade ao cliente. Na sequência, foi feito um plano de comunicação externa, prevendo a divulgação em todos os canais do Banco sobre a nova solução oferecida aos clientes. Foram aproveitados espaços de *merchandising* já adquiridos na grade normal de publicidade e propaganda do Banco, entre outros espaços previstos no Plano Anual de Comunicação da Empresa. Segundo o gestor GC2, esta é uma das formas que o Banco utiliza para tangibilizar a solução para o cliente, mostrando a funcionalidade através de ações de *merchandising* e Publicidade.

Segundo o entrevistado, uma solução característica de autoatendimento como a do serviço SC2 encontra sinergia com a própria configuração do atendimento ao cliente final. O autoatendimento, assim, é parte fundamental no relacionamento com o cliente. Ao se desenvolver a solução e passa-la à rede de agências e de TAA, a empresa alinha-se ao discurso institucional na disponibilização de uma nova solução que agrega valor para o cliente final e traz o conceito de modernidade de inovação.

Segundo o gestor GC2, faz parte da rotina da área de canais de TI do Banco “C” incrementar e construir novas soluções, automatizando processos, trazendo outras conveniências e comodidades para clientes. Neste caso, a questão da conveniência e da comodidade está bem presente na medida em que em uma situação excepcional para a qual não havia solução, o Banco, pela inovação, atende à necessidade do cliente. O desenvolvimento da solução contou com aspectos de sinergia com discurso institucional, que é a intensificação do uso das soluções virtuais, e com a própria cultura do funcionário do Banco.

Segundo o entrevistado, a base de clientes do Banco “C” cresce em uma velocidade maior do que a expansão da estrutura disponível para o atendimento. Assim, um dos pilares é fazer com que a rede de canais virtuais possa suprir essa necessidade.

Ainda segundo o gestor GC2, em relação ao mercado bancário, a evolução da tecnologia leva à situação de que tudo que se cria vira *commodity* em pouco tempo. Do ponto de vista da tecnologia esse processo é muito rápido. Diante disso, a concorrência maior está em disponibilizar primeiro no mercado, em ser inovador. É nesse ponto que, na opinião do entrevistado, os bancos competem. A competitividade existe e é muito forte, porém, o diferencial está no posicionamento de chegar com a inovação antes dos concorrentes.

O novo serviço não demandou qualquer sistema compatível com o do cliente. Basta que o este tenha uma conta corrente, um telefone celular cadastrado e adira ao serviço de SMS.

Segundo o entrevistado, a solução desenvolvida foi percebida, em pesquisa de satisfação de cliente, como algo que agrega qualidade aos serviços prestados pelo Banco. Quando indagado sobre o que o Banco traz de inovação, no momento de citar exemplos, o cliente citou o serviço SC2 como só visto no Banco “C”.

Conforme o gestor GC2, o serviço visou mais à questão de posicionamento, de levar comodidade e conveniência ao cliente, por meio da solução implementada, do que efetivamente à geração direta de receita para a Empresa. Evidente que no bojo das transações que o Banco disponibiliza é um item a mais na geração de receita. Há, no caso específico, uma receita indireta que é a adesão aos serviços de SMS. Dentro da atual política de relacionamento do Banco, o cliente paga uma tarifa para receber mensagens via SMS. Dessa forma, a adesão ao serviço SC2 pressupõe a utilização de outro serviço que é o recebimento de SMS, o qual gera receita para o Banco.

O Banco “C” aproveita o espaço do TAA para promoção da oferta de outros serviços, caracterizando um espaço de complemento de abordagem comercial a partir da necessidade do cliente. Cria-se mais uma oportunidade de abordar o cliente de uma forma diferente.

Até pela natureza do serviço SC2, não foi identificada sazonalidade, pelo entrevistado, ou variação na demanda que justificasse a administração de picos e vales por parte do Banco.

Segundo o entrevistado, quando do desenvolvimento e até no lançamento do serviço, há um esforço dividido entre a necessidade de capital intelectual, força de vendas e TI. Nesses períodos há realização de treinamentos e uma forte ação de comunicação interna, destinada aos funcionários, e externa, direcionada aos públicos de interesse. Após a consolidação da solução a dependência de TI é muito maior.

O monitoramento do mercado que o Banco “C” realiza indica que o serviço SC2 não é oferecido pela concorrência, até o momento e foi percebido como inovação pelo cliente. O entrevistado, não obstante o fato de não ter como detalhar a pesquisa realizada durante a sessão da entrevista, lembra o fato de o cliente haver citado o serviço em pesquisa, como um componente de inovação. Outro fator que indica a qualidade do serviço é a curva de crescimento de adesão que é significativa, segundo o gestor GC2.

A Solução não é complexa. Trata-se de um serviço de concepção relativamente simples. Sua operacionalização é feita por intermédio do telefone celular do cliente que envia uma mensagem de texto à central de atendimento do Banco “C”, a qual lhe retorna um código. O cliente insere o código no TAA e consegue efetuar o saque. Os valores estão atualmente limitados a R\$ 300,00 por dia e podem ser obtidos em máquinas de autoatendimento da rede da Empresa que possuem a opção de saque sem o cartão.

Como recursos estratégicos valiosos o gestor GC2 identifica os de TI e o capital intelectual. Tanto em relação à parte de infraestrutura, que abrange hardwares, redes de telecomunicação, entre outros, quanto de desenvolvimento da solução. A criatividade em conceber a solução reflete que os recursos intelectuais são raros, na medida em que a solução não foi desenvolvida anteriormente pelos concorrentes. Segundo o entrevistado, o fato de ser possível de copiar é uma questão que não afeta o aspecto de raridade dos recursos, que tornou possível a concepção da solução antes dos concorrentes.

Não obstante, o gestor GC2 considera que na indústria bancária tudo pode ser imitável. Inclusive, a solução adotada no serviço SC2 poderia ser substituída por outro tipo de tecnologia como a biometria, que é a identificação de pessoas por aspectos biométricos como a leitura de impressões digitais, da retina, ou pelo reconhecimento de voz, por exemplo.

Ainda segundo o entrevistado, o Banco “C” possui recursos estratégicos que são TI e capital intelectual em todas as áreas para pensar soluções oriundas da identificação de um problema ou para atender a sugestões dos clientes. Organizar-se para atender essa solução, na opinião do entrevistado, é um ativo intangível ou uma competência que a empresa possui.

4.1.7 Processo de desenvolvimento do serviço SD1

O gestor GD1, responsável pelo desenvolvimento do serviço SD1, é Superintendente de crédito no Banco “D” há quatro anos. Está na instituição há 30 anos, onde já passou por todos os cargos de agências, foi Superintendente de Negócio de agência por, aproximadamente, dez anos e nos últimos cinco anos veio para a direção geral, onde desempenhou funções na

área de marketing, na ouvidoria do Banco e, atualmente está na Superintendência de crédito comercial. Possui formação em Administração de empresa pela Universidade Católica e fez diversos outros cursos ao longo da carreira no Banco. A Superintendência de Crédito está vinculada à Diretoria de Crédito e compõe o segundo escalão do Banco.

O serviço SD1 é um crédito rotativo com antecipação de fatura de cartão de crédito. É um serviço já existente no mercado, mas que o Banco “D” não possuía em seu portfólio, na forma como atualmente ofertada. Segundo o entrevistado, anteriormente o Banco, por meio das parcerias que tem com os cartões de diferentes bandeiras, realizava a operação, porém, na modalidade em que antecipava o valor do agendamento apenas no montante que o cliente possuía junto à bandeira. O novo serviço demandou o desenvolvimento de um sistema dentro Banco, diferente do anterior. O novo sistema permite que se utilize a agenda de faturamento de cada empresa e, assim, poder alavancar em até quatro vezes o valor do limite de utilização para cliente. Neste caso o serviço funciona como uma espécie de crédito rotativo onde é definido e estabelecido previamente um limite pré-aprovado do valor rotativo e todo crédito que ingressa do cartão amortiza o valor que o cliente busca liberar ao longo do contrato, na forma e conveniência que ele entender melhor.

Segundo o gestor GD1, os principais fatores que impulsionam e direcionam o desenvolvimento de novos serviços no Banco “D” são oriundos do mercado e dos clientes, por meio de seus *feedbacks* em relação ao que a concorrência oferece. Chegam solicitações, demandas, também, da Direção e de diversas áreas da empresa.

A área de Crédito busca desenvolver os serviços para suprir as necessidades do mercado que, no caso específico do SD1 foi estudado por algum tempo dentro do Banco. Ao conceber o serviço, percorre-se um conjunto de áreas que avaliam do ponto de vista da conformidade do serviço, da estruturação contábil, da tecnologia, de mercado, de risco, dos cuidados que o Banco tem que ter com relação à prevenção e combate à lavagem de dinheiro, enfim, tudo aquilo que caracteriza segurança, para se implementar o serviço. São várias as áreas do Banco que participam do processo e que devem se manifestar sobre a validade de criar o novo serviço. Além das áreas de produtos e serviços, que são as carteiras, como a carteira de crédito, existe uma área ligada à superintendência de mercado que analisa produtos e serviços de uma maneira geral e capta, de forma permanente, tendências do mercado como inovações em relação aos produtos e serviços bancários. Essa área, juntamente com os contatos cotidianos com a rede de agências, direção e outras áreas internas constituem meios de consultas e de informações de tendências para os responsáveis por produtos e serviços na Empresa.

Segundo o gestor GD1, uma das questões mais importantes para a construção do serviço é entender como será sua comercialização, em que canal será vendido e disponibilizado ao cliente, qual canal terá maior receptividade, maior funcionalidade, uma vez que o serviço deve ser adequado e obter a aceitação do cliente. Nesse sentido, os recursos tecnológicos são fundamentais na criação de qualquer produto ou serviço bancário, pois, não basta uma boa ideia se não houver um sistema capaz de processá-la, no sentido de torná-la realidade. Devido às limitações de recursos ou de capacidade de desenvolvimento simultâneo de várias soluções, há que se ponderar o que se tem de expectativa em relação à solução e o que efetivamente pode ser realizado de forma concreta. Nesse sentido, o Banco “D”, ao definir e submeter à aprovação um novo serviço, o faz certificando-se, por meio de mensurações, cálculos e com muita segurança, de que a solução é viável do ponto de vista da área de TI da empresa.

Conforme o entrevistado, no início do processo de desenvolvimento do novo serviço há discussões informais, porém, ao se evoluir para uma definição é realizada uma pesquisa de mercado que extrapola os limites da área de crédito comercial, com a participação da área de prospecção metodológica, subordinada à área de marketing do Banco. De posse dos levantamentos vai sendo montado o processo até a constituição de um parecer amplo sobre todas as nuances, todos os aspectos que se observam tanto os favoráveis, quanto eventuais dificuldades para se chegar ao que se pretende. Todo esse conjunto de estudos é devidamente registrado.

Segundo o gestor GD1, a participação do cliente no processo se dá no nível da percepção e do *feedback* mais pontual que os gerentes da linha de frente nas agências trazem, o que não deixa de ser a opinião do cliente, porém, não por meio de um processo estruturado de consulta e participação ativa.

Entre os estudos para o desenvolvimento do produto, destacam-se os de viabilidade financeira. A parte financeira é estudada com a perspectiva de dotação de recursos, de rentabilidade, sob o ponto de visto do que se vai agregar ao resultado do Banco e em relação ao objetivo que se espera para o novo serviço.

Ao se definir pelo desenvolvimento de um novo serviço, ainda na fase de estudo, o processo é formalizado e inclui consultas às áreas como, por exemplo, a área financeira, jurídica, de risco e, fundamentalmente, a área de tecnologia, para assegurar um sistema com todos os seus requisitos funcionais. Segundo o entrevistado, a área tecnológica deve, ainda, manifestar-se quanto à factibilidade, ao tempo necessário para desenvolvimento da solução e

quanto aos custos a fim de o Banco avalie, em termos de orçamento, os investimentos que poderá realizar. Ao final, o assunto é submetido para aprovação das instâncias superiores.

O gestor GD1 informou que o sistema de gestão de serviços do Banco “D” vem sendo aperfeiçoado, no sentido de tornar-se mais automatizado, como ocorre com alguns bancos concorrentes. O Banco “D” cumpre todas as etapas e o faz formalmente, dentro dos meios de comunicação que possui. Quando se trabalha em um projeto de criação de um produto ou serviço são definidas etapas, previsões de entregas e há interação com as áreas intervenientes com definição de prazos. Ao submeter algum assunto para aprovação, no âmbito do projeto, o parecer é emitido com previsão de prazo, o qual gera um compromisso de cumprimento que, em caso de não atendimento, deve conter a justificativa, juntamente com a proposição de novo prazo.

A área que desenvolve o novo serviço assume a condução do processo e fica responsável por demonstrar, para as demais partes com as quais interage, a importância do projeto, a importância que tem o novo serviço para somar ao portfólio do Banco e que a solução vai ao encontro de atender a um negócio que é uma exigência do mercado e que é um anseio do cliente. O processo de comunicação, segundo o entrevistado, é fundamental e pressupõe a contrapartida de todos os participantes.

O novo serviço é similar em relação ao que se oferece no mercado. Conforme o gestor GD1, isso facilita sua aceitação, assim como o seu entendimento seja pelos próprios funcionários do Banco, seja pelos clientes. As agências devem apenas ajustar a forma de vendê-lo, para oferecer um diferencial em relação à concorrência.

Segundo o gestor, na medida em que se consegue inserir a solução em um sistema operacional, a capacidade de venda é facilitada. Trata-se de um serviço sem nenhuma complexidade, com parâmetros muito definidos de como deve funcionar, assim, superado o desafio tecnológico, as demais etapas não apresentam quaisquer dificultadores.

Conforme informado pelo entrevistado, após a conclusão da solução tecnológica, um dos papéis da Superintendência de Crédito Comercial é participar de treinamentos com a rede de agências, onde são eleitos grupos de gerentes ou de pessoas que vão conduzir o processo, de forma antecipada ao lançamento, para se medir a assimilação da rede de agências e planejar o início das vendas do novo serviço. Dessa forma, quando as agências receberem as normas e os procedimentos para operacionalização do novo serviço, o pessoal já terá conhecimento do funcionamento, o que confere maior agilidade e minimiza a ocorrência de falhas.

O gestor GD1 informou que em relação aos recursos financeiros para a concepção e para a comercialização do novo serviço, no início do estudo, há um ajuste do orçamento do Banco, de modo a viabilizar o negócio. Há um levantamento prévio, uma estimativa dentro do que se consegue prever naquele momento. Não há, pois, restrições em relação aos recursos uma vez que constam do orçamento da Empresa.

Também acrescentou que não houve falta de sinergia com as capacidades do Banco, visto que o novo serviço é uma evolução de algo que a Empresa já possuía, além de tratar-se de solução familiar à indústria bancária.

O mercado para o novo serviço é cada vez mais competitivo. Dessa forma, segundo o entrevistado, é fundamental que a solução oferecida pelo Banco represente uma funcionalidade prática para que o cliente consiga acessar o serviço da maneira mais confortável e rápida possível, por meio dos canais virtuais, automatizados, ou mesmo diretamente nas agências. Outra questão fundamental é o preço, pois o cliente compara agilidade no atendimento, se o produto está disponível no momento da necessidade, porém, deve ter um preço aceitável. Segundo o gestor GD1, o Banco procura trabalhar com preços equilibrados em relação aos que estão sendo praticados no mercado.

Como há serviços similares no mercado, a capilaridade do Banco conta como um ponto favorável, pois permite que a Empresa se posicione muito próximo ao cliente não apenas de maneira virtual, mas, de forma presencial, inclusive, com a permanente visita ou participação dos gerentes no próprio estabelecimento do cliente, o que para muitos é um diferencial importante.

Conforme exposto pelo entrevistado, o novo serviço atende a uma necessidade do cliente, devido ao fato de que as empresas têm elevado suas vendas pela via do cartão de crédito, ou pela via eletrônica, sendo que, considerando o mercado de varejo, é praticamente inviável para uma empresa não se utilizar dessa forma de venda. O serviço representa uma maneira de reforçar o fluxo de caixa das empresas, que o utilizam com muita frequência. É um serviço comum no mercado bancário, porém, a facilidade de entregá-lo ao cliente é um fator que pode diferenciar a oferta.

Segundo o gestor GD1, o desempenho da carteira de clientes do segmento indica que o cliente percebeu o valor que o novo serviço agregou às suas operações. O fato de o novo serviço permitir a alavancagem influenciou o desempenho que ficou dentro da expectativa que se tinha originalmente no projeto. A resposta do cliente, traduzida nos negócios realizados com a Empresa foi compatível com o estudo realizado, onde se sabia que havia uma lacuna que o Banco precisava preencher.

Para o entrevistado, por ser um serviço do cotidiano das empresas, sabia-se que enquanto o Banco não o oferecia, o cliente buscava a alternativa no mercado. O Banco adotou a estratégia de abordar o cliente, inclusive aquele que já possuía algum produto ou serviço da Empresa, e mostrar que a partir de então contava com mais aquela opção em seu portfólio. O Banco “D” trouxe um número considerável dessas operações que migraram de outras instituições.

O serviço SD1 é fortemente sazonal, segundo o entrevistado, porque o comércio opera com datas especiais. Assim, há picos de venda que são facilmente observáveis. Para gerenciar os picos o Banco procura canalizar sua força de vendas para os períodos de maior demanda.

Para o gestor GD2, o novo serviço baseia-se mais na ação das pessoas, dado que a agressividade de mídia não é um ponto forte da Empresa. Dentro de um planejamento de ação e de metas, as agências, a rede de atendimento foca nas ações que foram estabelecidas para cumprimento dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo o entrevistado, o cliente não percebe o novo serviço como único, uma vez que se trata de uma solução bastante difundida no mercado bancário. O Banco “D” busca fidelizar o cliente por meio das condições de atendimento, por saber que o serviço é oferecido pela concorrência.

O Banco “D” possui alguns índices para medir a qualidade da carteira de produtos e serviços, porém, o que é mais transparente quando se mede o índice de qualidade do ponto de vista do cliente, é a capacidade do sistema não só de disponibilizar como de oferecer um gerenciamento que propicie a conciliação de seus lançamentos, e seu fechamento contábil. Assim, o sistema, na opinião do entrevistado, atende de modo satisfatório às necessidades e esse apoio no gerenciamento do cliente, que é oferecido com muita segurança, é um ponto forte no índice de qualidade do serviço. Uma evidência tangível, segundo o gestor GD1, é o recebimento de elogios e de poucas reclamações por parte do cliente, que é muito sensível quando é afetado no seu controle. Também, observa-se o desempenho e o comportamento do sistema, que tem sido satisfatório.

Para o gestor GD1 houve melhoria na prestação de serviço para o cliente, uma vez que o Banco “D”, com o trabalho de apoio da área de cartão, conjuga a filiação e a disponibilização do serviço SD1 com a oferta do cartão de crédito propriamente dito aos clientes da empresa que utiliza aquele serviço, já que o principal instrumento de venda deste cliente é o cartão de crédito. Assim, este cliente precisa que mais usuários possuam o cartão para fazer uso no seu estabelecimento. O Banco “D”, além de oferecer uma solução financeira

para as vendas do cliente, oferece, também, clientes para comprar o seu produto. O serviço SD1 tem como público alvo as empresas com atividade de varejo.

O gestor GD1 considera o recurso de tecnologia valioso, até pela capacidade de resposta ou de absorção de demandas diversas da Empresa. Segundo o gestor, para se lançar um novo produto ou serviço, ou mesmo criar alguma coisa diferente, não é possível sem o uso da tecnologia. Há uma concorrência dentro da organização pela disponibilidade dos recursos tecnológicos. Para o lançamento do serviço SD1 a Empresa conseguiu superar a escassez dos recursos tecnológicos e obteve sucesso no tempo e no entendimento dos requisitos por parte das equipes responsáveis por desenvolver a solução. Vencida a etapa do desenvolvimento, o serviço não consome mais recursos tecnológicos em quantidade capaz de concorrer com outras demandas. Trata-se de um recurso importante e caro para Banco, do ponto de vista de limitação de tempo e de capacidade de absorção das diversas demandas que recebe de todas as áreas da Empresa. Exatamente.

Outro recurso valioso, segundo o entrevistado, é o relativo às pessoas e suas competências para interagir com a área tecnológica no desenvolvimento do serviço. Um gestor de tecnologia, que conhece muito do sistema e um gestor de negócio que deve conhecer o máximo do produto. Para o gestor GD1, uma etapa fundamental no desenvolvimento do novo serviço é a definição dos requisitos para a construção da solução tecnológica. O que confere eficiência é a capacidade de reduzir os erros e conseguir prever tudo aquilo que é necessário para que essa construção se dê do modo mais adequado possível. No caso do serviço SD1 esta fase de requisitos foi muito bem desenvolvida, segundo o entrevistado, de modo a não onerar os recursos de tecnologia em montante maior do que o razoável.

O gestor GD1 informou que uma parcela importante do universo de clientes pessoas jurídicas que operam com o Banco “D” é representada por empresas de varejo que são fornecedoras de produtos e serviços do acionista majoritário da Empresa. Assim, estabeleceu-se uma vinculação direta e exclusiva dos negócios daquelas empresas de varejo com o Banco “D”. O gestor identificou que tal recurso é valioso, raro e imperfeitamente imitável pela concorrência.

O entrevistado também considera que o Banco “D” organiza seus recursos estratégicos de forma a gerar eficiência e eficácia em sua utilização. Identifica pessoas qualificadas, TI e o acesso que tem a clientes por questões relativas à sua configuração acionária e à legislação são recursos valiosos, sendo que aquele relativo aos clientes é um recurso, também, raro e imperfeitamente imitável. O Banco faz um mapeamento da clientela a

que tem acesso por via diferenciada em relação à concorrência e, pelo gerenciamento da carteira, consegue direcionar as ações de sua rede de agências para obter melhores resultados.

4.1.8 Processo de desenvolvimento do serviço SD2

O serviço SD2 foi desenvolvido na Gerência de Crédito Rural, da Superintendência de Produtos e Desenvolvimento do Banco “D”, cujo responsável é o gestor GD2. O gestor ocupa o cargo de Superintendente há cerca de um ano e quatro meses. Possui formação em Economia, com Mestrado recém-concluído em Economia para Empresa na Universidade Católica. Realizou, ainda, alguns cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Projetos, Matemática e Finanças. Sua trajetória na empresa registra atuação em agência, no começo da carreira, seguida por trabalho como analista na área de crédito, analista de projetos na superintendência, trabalhou no departamento financeiro e na Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (DTVM) do Banco, até retornar à carteira de crédito rural como Superintendente.

O serviço SD2 é um pré-custeio que permite a antecipação do custeio agrícola e pecuário, pelo produtor rural. O cliente antecipa suas necessidades de custeio de safra com a compra de insumos, de matéria prima, para desenvolvimento do custeio agrícola. Outro banco concorrente já trabalhava com o pré-custeio, cuja lógica é descrita a seguir. O ano-safra começa em 01 de julho de cada ano e termina em 30 de junho do ano subsequente. No início do ano-safra os produtores procuram os bancos para financiar o plantio de suas safras. As empresas de insumos aproveitam a crescente demanda por esses produtos na mesma época, para elevarem os preços. O pré-custeio é oferecido antes do início do ano-safra, o que ocorre, geralmente, no período compreendido entre fevereiro e abril, com o objetivo de antecipar, ao produtor, somente aquela parte da aquisição dos insumos, a fim de que ele possa conseguir preços melhores no mercado. Segundo o gestor GD2, o Banco “D” conseguiu oferecer o serviço no ano de 2011 e repetiu a oferta em 2012, sabendo que o produtor precisava ter esse diferencial em relação à receita para poder trabalhar antes da safra com economia de recursos.

A superintendência de marketing é encarregada de dar suporte para os gestores de produtos e serviços. Conforme o entrevistado, é feito acompanhamento periódico e disponibilizado clipping para dar suporte às superintendências responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e serviços, com informações sobre o comportamento do mercado e dos diversos segmentos de clientes. Outra fonte importante de informações é o

contato das agências operadoras do crédito rural com os clientes, que facilita a identificação de suas necessidades, além de contribuir com a coordenação dos produtos e serviços da carteira.

Segundo o gestor GD2, o gestor do serviço tem uma facilidade maior de identificar oportunidades e ameaças, do ponto de vista do seu cliente, principalmente, no segmento bancário, que tem uma concorrência muito acirrada.

Dentro do planejamento estratégico são definidas as metas de crescimento que são consideradas no plano estratégico de crescimento da carteira de desenvolvimento de produtos e serviços do Banco. Pela configuração societária do Banco “D”, há metas de desenvolvimento regional, de geração de emprego e renda da população e, nesse contexto, insere-se a carteira de desenvolvimento do crédito rural. Uma das estratégias para alavancar a carteira de crédito rural é a de criação de novos produtos e serviços como, por exemplo, o pré-custeio.

Segundo informações do gestor GD2, no auge dos processos de reengenharia o Banco “D” optou por terceirizar o serviço TI, dado o entendimento de que não seria o negócio do Banco, mas, um suporte aos negócios. Atualmente o Banco está remodelando toda a parte de tecnologia e, novamente, construindo os seus quadros e encerrando os contratos terceirizados. A decisão decorreu da observação do movimento da concorrência que não adotou tal comportamento em relação à terceirização, pelo menos na sua maioria, por haver entendido que TI é fundamental para o negócio, que sem a tecnologia, atualmente, não se consegue apresentar um serviço adequado, pelo o volume e por uma série de fatores. Não obstante, do ponto de vista de produtos e serviços de crédito, a área não teve problemas ocasionados pelas decisões estratégicas do Banco no passado. No caso do serviço pré-custeio, por exemplo, a estrutura e toda a parte de sistema que já haviam sido desenvolvidos foram suficientes para que o Banco pudesse oferecer o serviço à sua clientela, segundo o entrevistado.

Quando a área resolveu desenvolver o serviço SD2, a primeira coisa que foi feita após o estudo de mercado foi propor a ideia à Diretoria de Crédito. Nesse momento, conforme o gestor GD2, é feito um documento formal, um projeto, que é aprovado em diretoria colegiada, porém, antes da aprovação esse projeto é encaminhado para algumas áreas de análise do Banco, por exemplo, à área de risco, à gerência de modelagem de produtos e serviços, à gerência de risco, ao pessoal da segurança da informação, do sigilo bancário, da prevenção e combate à lavagem de dinheiro, também é encaminhado ao jurídico do Banco, ao pessoal do Marketing, além das áreas orçamentária e financeira.

Desenhado o serviço, as referidas áreas retornarão um parecer sobre o projeto e, então, há a submissão para a Diretoria, que decide sobre a aprovação. Após aprovado o projeto é feito o lançamento e a divulgação do serviço, com o treinamento para as agências operadoras, que no caso o crédito rural é bem específico. Após o lançamento há o acompanhamento do serviço, para aferir se terá o retorno esperado.

Segundo o entrevistado, o que motivou o desenvolvimento do novo serviço SD2 foi demanda do próprio produtor rural. Ao oferecer o serviço de custeio no dia primeiro de julho, no começo do ano-safra, percebeu-se que alguns clientes tradicionais da carteira do Banco “D” alegavam que já haviam antecipado seu custeio em outro banco. Esse fato ocorreu em um determinado ano e o Banco “D” entendeu que precisava lançar o mesmo serviço com algum diferencial, que no caso do serviço SD2, conforme afirma o gestor GD2, é o atendimento. Com isso, o Banco conseguiu trazer esses clientes novamente para a carteira.

Como não existe uma legislação, o Banco Central é quem regula acerca dos produtos do crédito rural, através do MCR, Manual do Crédito Rural. Porém, aquela instituição simplesmente cita que existe a possibilidade de fazer pré-custeio sem, contudo, citar as condições ou modalidades, nem o modo de operacionalização do serviço. Sabendo-se que o serviço já era oferecido no mercado, chamou-se o cliente que conhecia a operacionalização na concorrência para participar na criação desse serviço. Houve participação direta do cliente produtor rural na criação do serviço.

Em relação à questão financeira, como o Banco “D” já operava o serviço de custeio, foi preciso considerar a antecipação da disponibilização dos recursos. A viabilidade financeira representa cálculos que tem o maior impacto na questão orçamentária, nos números do Banco. Havia uma previsão de financiamento dentro do orçamento da empresa, que seguia um ritmo, o qual foi alterado devido à antecipação. Por exemplo, no primeiro semestre praticamente não se tinha financiamento, assim, a receita da carteira era menor. No segundo semestre, por ser o início do ano-safra, a receita da carteira era maior. Com a antecipação houve o impacto proveniente do redirecionamento de receita que ocorreria no segundo semestre. Atualmente a carteira tem um volume muito maior, por conta do pré-custeio no primeiro semestre se comparado ao segundo semestre, o que historicamente não ocorria. Durante o desenvolvimento do serviço o gestor deve justificar aspectos financeiros, a questão orçamentária, inclusive, pelo fato de que se trabalha com metas.

A superintendência financeira, por meio da verificação da viabilidade financeira do projeto é o maior ponto de controle relacionado ao lançamento de um novo serviço. O crédito rural que opera com recursos próprios, conhecido como RO (Recursos Obrigatórios) e com

recursos oriundos de repasse, afeta diretamente a liquidez do Banco. Assim, a Superintendência Financeira atesta se o serviço pode ou não ser lançado.

O gestor GD2 descreveu o processo de DNS do serviço SD2 como sendo detalhado e com atividades bem descritas. Ainda segundo o gestor, só se consegue concluir o projeto após a aprovação do lançamento, planejamento do treinamento, enfim, depois que todo o projeto está desenhado, revisto e com o posicionamento de todas as áreas intervenientes.

Depois de concluídas as análises por parte de todas as áreas, com os respectivos posicionamentos, o projeto está pronto para ser submetido à diretoria para aprovação. Uma vez aprovado o projeto é registrado em sistema informatizado e comporá uma base única de produtos e serviços. O Banco criou uma gerência de produtos e serviços, que implementou o manual da criação de produtos e serviços, o qual auxilia no passo a passo do desenvolvimento do serviço. A nova gerência é encarregada da comunicação entre as áreas envolvidas no projeto. O Banco “D” procura se comunicar de forma menos burocratizada, por meio de mensagens corporativas, o que confere agilidade e segurança na comunicação.

Como o novo serviço evoluiu de outro que já era oferecido pelo Banco, as pessoas já estavam trabalhando na linha daquele serviço. Não obstante, foi ministrado treinamento para os pontos de venda, com o objetivo de capacitar os gerentes para poderem trabalhar com o serviço SD2, colocando as características do produto, como vendê-lo, qual o público alvo, entre outros.

O novo serviço apresenta sinergia com a especialidade do Banco “D”, por tratar-se de solução que fomenta o desenvolvimento regional e está alinhado com a cultura da empresa em crédito rural, para o que a Empresa é referência. Há números que demonstram que o Banco “D” atua fortemente na carteira de crédito rural.

O entendimento da importância do novo serviço para a empresa facilita a negociação de recursos financeiros. O Banco elevou recentemente o *funding* para os serviços da carteira de crédito rural como um todo. Recursos para campanhas de marketing, para a produção de folders, folhetos, para inserção em mídia, são conseguidos com o apoio da Superintendência de Marketing. Assim, o Banco, até o momento, não teve qualquer impedimento, do ponto de vista de recursos financeiros, seja para *funding*, seja para questões de auxílio no lançamento do novo serviço.

Anteriormente o crédito rural era oferecido somente por bancos públicos, até porque, havia um histórico ruim de inadimplência, com a geração de operações securitizadas que precisaram de apoio do Governo Federal no sentido de equacionar as dívidas de produtores rurais. No entanto, há mais de dez anos as instituições privadas identificaram que crédito rural

seria uma excelente opção de serviços para fazer parte dos seus portfólios e que agregaria valor aos negócios das empresas. Dessa forma, a inserção dos bancos privados no segmento gerou um aumento significativo na concorrência.

Os serviços de crédito oferecidos no mercado são bastante similares. Até porque o crédito rural é fortemente normatizado. Isso faz com que as taxas de juros sobre os RO, recursos obrigatórios, sejam igualmente aplicadas a todos os bancos. Dessa forma, os serviços são, praticamente, idênticos sendo que o diferencial na competitividade é o atendimento. Outra questão para o sucesso na venda do serviço é oferecê-lo ao cliente. O cliente deve ser contatado, ainda que o serviço tenha muita demanda, sob pena de a concorrência abordá-lo antes. O cliente deve ser visitado e o Banco deve demonstrar o serviço, as vantagens que oferece e deixar claro ao cliente que a instituição está atenta às suas necessidades e está presente no momento em que este precisa. Assim, pode-se distanciar da concorrência.

O serviço SD2 traz um grande diferencial que o cliente consegue perceber. A antecipação dos recursos, o pré-custeio, pode propiciar uma economia sensível para o produtor rural. É possível ao cliente adquirir produtos para a safra por valores bem mais acessíveis e isso impacta diretamente o orçamento do seu projeto, inclusive, podendo tornar o negócio mais lucrativo, o que é claramente percebido por ele.

O mercado apresenta um grande potencial de crescimento, devido à constante expansão do agronegócio no País, que já é responsável por 33% do PIB. Boa parte dos empregos diretos é gerada pelo agronegócio. Entidades como a EMATER e EMBRAPA desenvolvem sementes adaptáveis ao solo e clima das diferentes regiões do País, fazendo com que, por exemplo, a produção do cerrado tenha uma das maiores produtividades do País e, em alguns casos, superando até os índices americanos.

A demanda para o pré-custeio é totalmente sazonal. Os projetos agropecuários utilizam o zoneamento agroecológico que é feito pelo o Ministério da Agricultura e define, para cada região, o tipo de cultura a ser plantada e quando deve ser plantada. O Banco “D” trabalha de acordo com esse zoneamento. Dessa forma, se o pré-custeio é contratado de fevereiro a abril, ou de fevereiro a junho, após esses períodos não há mais que se falar nessa modalidade de crédito. O Banco administra, assim, esses picos de demanda por meio da disponibilização de recursos orçamentários para atender o cliente na época correta.

O serviço é mais baseado em pessoas. Considerando que o cliente tem a opção de fazer o pré-custeio ou não, pois pode tomar o crédito no período de custeio, no ano-safra, o sucesso na venda do serviço SD2 depende do argumento utilizado e de demonstrar ao cliente as vantagens de contratá-lo. Nem sempre o pré-custeio pode significar vantagem ao cliente.

Por exemplo, muitos insumos são cotados em dólar americano. Se à época do pré-custeio a moeda estiver supervalorizada em relação à moeda corrente do País e houver tendência de queda no curto prazo, pode ser vantajoso ao cliente esperar para contratar o crédito no período de custeio, no ano-safra.

O cliente percebeu a inovatividade do serviço, apesar de não ser único no mercado, e a adesão passou de 30% dos clientes da carteira no ano do lançamento do SD2 para 80% no ano seguinte. O cliente que experimentou no primeiro ano de oferta divulgou, o Banco trabalhou a oferta e melhorou o serviço, antecipou um pouco mais, e a nova versão atingiu 80% do universo dos produtores rurais tomadores desse tipo de recurso.

A vantagem tangível do serviço SD2 é percebida no momento em que o cliente identifica a redução nos seus custos de produção, que é a própria lógica do pré-custeio. Os índices de reclamação registrados pelo serviço de atendimento ao cliente, em relação ao SD2, são os mais baixos da carteira de crédito rural. O Banco adota política de realização de visitas *in loco* onde são colhidos *feedbacks* importantes para a melhoria da qualidade da oferta do serviço.

O Banco “D”, ao criar o novo serviço demonstrou ao cliente um bom resultado de sua interação com a instituição, na medida em que a demanda partiu do próprio produtor rural que, pela disponibilidade do serviço na concorrência, sugeriu que o Banco “D” o incluísse em seu portfólio. O cliente percebeu que pode influir na oferta de serviços do Banco.

O grande diferencial que o Banco “D” incorpora à oferta do serviço SD2 é a agilidade na concessão do crédito. Quando o cliente demandou o serviço a equipe analisou, projetou, aprovou, treinou e começou a vendê-lo. No entanto, o Banco percebeu que se tratava de um serviço igual ao oferecido pela concorrência e que, portanto, deveria agregar um diferencial. Foi trabalhado, assim, o atendimento e a rapidez da análise do crédito. Desenvolveu-se ferramenta de análise de crédito visando facilitar o tratamento das informações que o próprio técnico do cliente repassa ao Banco. Há casos em que uma operação de pré-custeio é liberada em três ou quatro meses em outras instituições financeiras, sendo que essa mesma operação leva 30 dias no Banco. Essa resposta mais rápida confere maior qualidade à experiência que o cliente experimenta com o novo serviço.

O novo serviço é padronizado, cujas regras devem ser submetidas ao Bacen sem que haja muita flexibilidade de se trabalhar em certos itens de maneira pormenorizada. Não obstante a padronização, o Banco confere um diferencial no processo de atendimento ao cliente.

O serviço SD2 apresenta um custo relativamente elevado se comparado a serviços de varejo e considerando que as taxas de juros, que compõem o *spread* da operação são pré-definidas. O custo operacional é alto, tendo em vista a necessidade de manter pessoas especializadas para realização de análises dos projetos, acompanhamento *in loco* das operações, enfim, precisa-se conhecer o projeto até sua liquidação, o que pode levar cerca de um ano. Por outro lado, devem ser consideradas as estratégias do Banco de promover o desenvolvimento por meio do apoio ao agronegócio.

O Serviço SD2 atende a um público bem específico, representado pelos produtores rurais, os quais financiam o pré-custeio de safras de milho e soja.

Como recurso valioso o gestor GD2 identifica as pessoas, principalmente aquelas responsáveis pela elaboração do serviço e pelo acompanhamento das operações. O crédito rural é fortemente normatizado e o conhecimento acerca da regulamentação é fundamental para minimizar riscos relacionados a descumprimentos de questões legais. Quando da venda é necessária a participação de equipes técnicas especializadas para a realização de análise dos projetos, pois, essas linhas de crédito exigem projetos de viabilidade econômico-financeira. Além da identificação de todas as etapas do lançamento do serviço e da venda, é preciso acompanhar a operação até sua liquidação. Por fim, pessoas qualificadas são requeridas para avaliar o desempenho do novo serviço no sentido de propor sua continuidade ou sua extinção, se for o caso.

O gestor GD2 entende que a fidelidade de clientes constitui um recurso valioso, na medida em que procuraram o Banco “D” e demandaram a criação do serviço, alegando que, embora existisse na concorrência, queriam efetuar operações de pré-custeio com aquela instituição.

O Banco “D” não tem problemas quanto à organização de seus recursos para desenvolvimento de novos serviços. Optou-se por apresentar o pré-custeio para esse trabalho, mas, houve lançamento de outros serviços, como, por exemplo, da linha de agricultura de baixo carbono, que é um serviço interessante também. Segue-se sempre a mesma diretriz na organização dos recursos para lançamento de novos produtos e serviços, no intuito de sempre melhorar as ofertas do Banco.

4.2. Análise das Categorias do DNS e dos recursos estratégicos

Esta seção apresenta a análise dos casos estudados em relação às categorias de DNS bem-sucedido e respectivos indicadores de sucesso propostos na pesquisa e considerando os recursos estratégicos segundo a abordagem do modelo VRIO. As análises constantes desta seção, juntamente com as da seção 4.3 propiciam o alcance dos objetivos específicos da pesquisa, quais sejam: a) analisar o processo de DNS nas instituições bancárias; b) identificar os indicadores de sucesso no DNS no setor bancário; e c) analisar o papel do DNS na constituição de recursos estratégicos e, assim, de vantagens competitivas sustentáveis, com base no modelo VRIO.

As análises dos indicadores de sucesso do DNS são apresentadas por categoria e, posteriormente são apresentados os recursos estratégicos identificados pelos gestores dos oito novos serviços analisados, com base na abordagem do modelo VRIO (recursos válidos, raros, inimitáveis e organizáveis).

As técnicas utilizadas foram análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os oito gestores dos quatro bancos representantes da amostra e a respectiva codificação temática. O enquadramento nas categorias de análise deu-se pela citação direta dos entrevistados, ou por meio de interpretação e cruzamento das informações obtidas nas entrevistas.

O quadro do Apêndice B contém descrições de trechos das entrevistas, com as principais manifestações dos gestores que serviram de embasamento para as conclusões sobre os enquadramentos nas categorias descritas nas seções de 4.2.1 a 4.2.4. O quadro 9 traz o resumo dos resultados da análise dos casos, segundo as categorias e respectivos indicadores para o sucesso do DNS. As letras “NA” registradas nos indicadores “a e “b” relacionados ao item 9 - Mercado Inicial Especializado representam as iniciais de “Não se Aplica”. As letras “P” e “C” presentes no indicador “b” relacionado ao item 14 - Qualidade da Experiência do Serviço representam, respectivamente, as palavras “padronizado” e “customizado”.

A tabulação dos resultados da pesquisa em relação aos recursos estratégicos consta do quadro 11.

QUADRO 9 – CASOS X INDICADORES PARA O SUCESSO NO DNS (continuação)

CAT.	FATORES	SA1	SA2	SBI	SB2	SC1	SC2	SD1	SD2	
N a t u r d e o z a s e d r a v i o ç o f o r m a	11 - Serviço baseado em Conhecimento/Pessoas	X	X	X	X	-	X	X	X	
	Profissionais e pessoal altamente qualificado.	X	X	X	X	-	X	X	X	
	12 - Inovatividade do serviço	X	X	X	X	X	X	-	-	
	Serviço percebido pelo cliente como verdadeiramente único.	X	X	X	X	X	X	-	-	
	13 - Evidência de qualidade do serviço	X	X	X	X	X	X	X	X	
	a) Criação de uma imagem de alta qualidade dos serviços;	X	X	X	X	X	X	X	X	
	b) Incorporação de evidências tangíveis de qualidade;	X	X	X	X	X	X	X	X	
	c) Incorporação de melhorias no sistema de prestação do serviço com o qual o cliente interage.	X	-	-	X	-	-	X	X	
	14 - Qualidade da experiência do serviço	X	X	X	X	X	X	X	X	
	a) Serviço novo ou modificado que oferece ao cliente um processo de serviço mais rápido, eficiente e confiável;	X	X	X	X	X	X	X	X	
	b) O quanto a empresa customiza ou padroniza sua oferta de serviço.	P	P	P	P	P	P	P	C	
	15 - Complexidade do serviço/customização	-	-	-	-	-	-	-	-	X
	Serviço com características de alto custo e personalizados.	-	-	-	-	-	-	-	-	X
	16 - Ajuste a segmento de mercado	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Novos serviços ajustados para atender a um ou mais grupos específicos de clientes, por indicação de análise detalhada de mercado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pelo autor

A análise dos oito casos de DNS, nas quatro instituições bancárias indica alinhamento aos estudos apresentados no referencial teórico deste trabalho. A maior convergência foi verificada em relação à categoria Competência para o DNS, com a quase totalidade dos indicadores sendo identificada pelos gestores dos novos serviços. Confirmam a importância do pensamento estratégico sobre o DNS e da implantação e experiência das empresas com TI (MENOR; ROTH, 2008), da existência de um processo detalhado e formal (DE BRENTANI, 1991; MENOR; ROTH, 2008, ORDANINI; MAGLIO, 2009), de pesquisa em profundidade de mercado (DE BRENTANI, 1991), da descrição de conceitos pesquisados junto a clientes (DE BRENTANI, 1991, EDVARDSSON; OLSSON, 1996, BERRY; HENSAL, 1973), da participação do cliente no processo de criação do novo serviço (FENG ET AL., 2001; CHAG ET AL., 2006; NAMBSAN, 2002); CARBONEL, 2009), entre outros. Também confirma que os indicadores ligados à gestão efetiva do DNS são importantes para o sucesso dos processos de desenvolvimento de novos serviços (DE BRENTANI, 1991; MENOR; ROTH, 2008; ORDANINI; MAGLIO, (2009).

A sinergia de projeto, embora alguns dos indicadores de sucesso não tenham sido identificados por alguns gestores, também corrobora a importância de aspectos como: capacidades e preferências gerenciais da empresa, capacidade de venda e promocional e recursos financeiros (DE BRENTANI, 1991), especialidade da empresa, entrega do serviço e instalações de produção (DE BRENTANI, 1991; EDVARDSSON; OLSSON, 1996), além de

confirmar a correlação negativa encontrada quando dos estudos sobre o indicador Novidade do Serviço para a Firma (DE BRENTANI, 1996).

Os resultados também corroboram a importância da categoria Características do Mercado para o desenvolvimento de novos serviços bem-sucedidos, quanto aos indicadores relacionados à competitividade e à atratividade do mercado (DE BRENTANI, 1991; JOHNSON; MENOR; ROTH, 2000; EDVARDSSON; OLSSON, 1996) e da categoria Natureza da Oferta do Serviço, quanto aos indicadores a esta relacionados (DE BRENTANI, 1991; EDVARDSSON; OLSSON, 1996; BERRY; HENSAL, 1973).

Os gestores dos serviços foram solicitados, durante as entrevistas, a identificar a existência, nas respectivas empresas, de recursos estratégicos com as características propostas por Barney (1991). Para tanto, o pesquisador descreveu o que seriam recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizáveis, conforme o quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Recurso	Descrição
Valioso	Permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente.
Raro	É controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras.
Inimitável	As empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo.
Organizável	As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 67)

Foi solicitado que relatassem se eventuais recursos estratégicos já estavam de posse das empresas antes dos processos de DNS e, também, se porventura teriam sido desenvolvidos ou adquiridos durante o processo de desenvolvimento dos novos serviços. Foi pedido, ainda, que considerassem a hipótese de recursos estratégicos haverem sido adquiridos em decorrência dos processos de DNS. Os resultados estão descritos no quadro 11, a seguir:

QUADRO 11 - Análise dos recursos estratégicos dos Bancos A, B, C e D

Banco	Serviço	Recurso Estratégico	Categorias			
			V	R	I	O
A	SA1	"(...) nesse caso tecnologia foi um recurso valioso que nos permitiu automatizar o processo de forma muito rápida. Eu acho que tecnologia foi fundamental." Os diversos desenvolvimentos na área de TI demandaram uma competência tecnológica distribuída em vários sistemas, o que fez com que o banco integrasse as diferentes áreas que participaram do desenvolvimento do serviço.	X			X
		O banco "A" entendeu que precisaria desenvolver uma conexão entre a área de cartões e os adquirentes das bandeiras (Visa e Mastercard), a qual não existia. Trata-se da comunicação do fluxo de caixa desses clientes. Segundo o entrevistado, a solução existe atualmente para os concorrentes, cujo controle é administrado pela Febraban, mas, ficou sob exclusividade do banco "A" por, aproximadamente, sete anos.	X	X		X
		O entrevistado não conhece serviço com as mesmas funcionalidades e características disponibilizado pelos concorrentes, assim, seria o caso de uma vantagem competitiva que prevalece no tempo por, aproximadamente, sete anos.	X	X		X
	SA2	Entre os recursos valiosos no desenvolvimento do novo serviço destaca-se o tecnológico. Outros recursos valiosos também foram identificados, como: recurso financeiro; as pessoas capacitadas que participaram do desenvolvimento e que detinham conhecimento de finanças, das áreas jurídica e tributária, de atendimento ao cliente, entre outras.	X			X
B	SB1	Um recursos valioso era a capacidade de apurar com precisão dados sobre o cheque especial com carência, devido a dados históricos do banco adquirido. Segundo o gestor GB1, talvez o banco contasse, à época, com um recurso não copiável. Outra característica em relação a esse recurso era o fato de ser raro, uma vez que não era possuído pela maioria dos concorrentes.	X	X	X	X
		Outro recurso valioso e raro era a força de vendas do banco adquirido, que representava à época, cerca de 50% do total do banco. Esses empregados sabiam vender extraordinariamente bem o serviço, pois já operavam com ele antes da incorporação da inovação. Do outro lado, os empregados do banco "B" conheciam a dinâmica do parcelamento.	X	X		X
	SB2	Este é o grande diferencial do pacote, pois além dos serviços de conta corrente incorporam dois cartões Platinum de bandeiras distintas, sendo que, quando do lançamento, a pontuação referente às compras com os cartões, além de maiores do que as oferecidas pela concorrência, traziam mais um diferencial em relação aos pontos que não era oferecido pelos outros bancos.	X	X		X
		A franquia em si a concorrência conseguiu se aproximar, ao se perceber as ofertas vigentes após transcorridos dois anos do lançamento do novo serviço, no entanto, o diferencial em relação aos pontos do cartão não se tem conhecimento de que algum outro banco ofereça.	X	X		X

QUADRO 11 - Análise dos recursos estratégicos dos Bancos A, B, C e D (continuação)

Banco	Serviço	Recurso Estratégico	Categorias			
			V	R	I	O
B	SB2	O motor de fato é o gerente que ao contatar o cliente tem a capacidade de argumentar, mostrar os benefícios da oferta que o Banco está fazendo. Ainda segundo a GB2 o banco “B” tem uma ferramenta comercial muito desenvolvida, um CRM que possibilita que o gerente da agência faça contatos proativos sabendo que aquele cliente tem a propensão a comprar determinado serviço.	X	X		X
		O que a gestora GB2 entende é que o aproveitamento de toda a <i>expertise</i> e de toda a trajetória do banco incorporado foi fundamental para a evolução em relação aos clientes do segmento alta renda. O Banco “B” conseguiu adicionar inovação e trazer vantagens competitivas à organização, com o processo de desenvolvimento do serviço SB2.	X	X		X
C	SC1	Em relação aos recursos estratégicos, o entrevistado destacou como um grande diferencial, a sua governança. O Banco tem critérios e padrões de atuação no mercado que são de difícil imitação pelas demais instituições concorrentes. Assim, segundo o gestor, a governança é percebida nos planos e documentos estratégicos que orientam a atuação da empresa.	X	X	X	X
	SC2	O gestor GC2 classificou como recurso valioso o capital intelectual representado pelos funcionários que pensaram e desenvolveram o serviço SC2 e os recursos de TI, tanto a infraestrutura quanto o desenvolvimento da solução. O entrevistado considerou raro o recurso relativo ao capital intelectual, relacionado à criatividade para desenvolver a solução. Segundo o gestor, imitar depois é fácil, porém, pensar e chegar primeiro com a solução é característica de um recurso raro.	X	X		X
D	SD1	O gestor GD1 considera os recursos tecnológico e o capital intelectual envolvido na concepção do novo serviço como valiosos. A tecnologia pela capacidade de resposta ou de absorver a quantidade de demandas, já que para lançar um produto novo sem tecnologia não é possível. E o relacionado às pessoas pelas definições de requisitos que permitiram eficiência no emprego da tecnologia.	X			X
		Um recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável é o acesso que o Banco "D" tem a alguns clientes, por força de sua estrutura de capital e, também, por questões legais. Certos clientes que mantêm contratos com o acionista majoritário se tornam clientes do Banco "D", sendo que em alguns casos, isto ocorre com respaldo em legislação.	X	X	X	X
	SD2	O gestor GD2 identificou como recurso valioso as pessoas que desenvolveram, o serviço, visto que há complexidade na interpretação da regulamentação, por parte do Banco Central, assim como as pessoas responsáveis pela venda e acompanhamento do pós-venda. A questão da venda deve-se ao fato de que há disponibilização de serviço similar e, dessa forma, o argumento de vendas é um diferencial que o Banco "D" possui. Por tratar-se de serviço para o qual o cliente deve obedecer certos requisitos para ter acesso e para receber os valores contratados, o acompanhamento do pós-venda também requer <i>expertise</i> por parte do pessoal encarregado do Banco, sob pena de a operação poder ser desclassificada por instância fiscalizatória, com riscos de prejuízos à instituição.	X			X
	SD2	Outro recurso valioso identificado foi a fidelidade dos clientes em relação à instituição. Os clientes poderiam, simplesmente, contratar suas operações de pré-custeio em banco concorrente, todavia, sugeriram ao Banco "D" a criação do novo serviço, alegando que preferiam operar com a instituição.	X			X

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando o modelo VRIO, os resultados verificados nas entrevistas com os gestores nos oito casos estudados, conforme constam no quadro 11, sugerem a existência das seguintes situações relacionadas ao potencial de retorno pela utilização dos recursos estratégicos identificados, conforme apresentadas no quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Potencial de Retorno dos Recursos Estratégicos-Resultado

Situações extraídas do resultado	SA1	SA2	SB1	SB2	SC1	SC2	SD1	SD2
Paridade competitiva	X	X					X	X
Vantagem competitiva temporária	X		X	X		X		
Vantagem competitiva sustentável			X		X		X	

Fonte: elaborado pelo autor

As situações revelam: a) paridade competitiva (SA1, SA2, SD1 e SD2) - quando se tem recursos valiosos e organizáveis, porém não são identificados recursos raros ou imperfeitamente imitáveis; b) vantagem competitiva temporária (SA1, SB1, SB2 e SC2) - existem recursos valiosos, raros e organizáveis, porém, não são imperfeitamente imitáveis; e c) vantagem competitiva sustentável (SB1, SC1 e SD1) – são identificados recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizáveis.

As análises realizadas com base nas entrevistas e na abordagem do modelo VRIO permitiram identificar no Banco “A” situações de paridade competitiva e de vantagem competitiva temporária. A paridade competitiva é representada pelo recurso de TI que foi identificado como sendo valioso e organizável, em relação ao desenvolvimento dos serviços SA1 e SA2. Neste último também foram citados os recursos financeiros e pessoal capacitado como sendo valiosos e organizáveis. Os recursos relacionados ao desenvolvimento da solução para comunicação do fluxo de caixa dos clientes para a concepção do serviço SA1 foram considerados como sendo geradores de vantagem competitiva temporária, uma vez que acumularam as características de valiosos, raros e organizáveis.

No caso do Banco “B”, os recursos estratégicos foram responsáveis pela geração de vantagens competitivas temporárias e sustentáveis. As vantagens competitivas temporárias foram geradas a partir dos recursos estratégicos utilizados no desenvolvimento dos serviços, como a força de vendas do banco adquirido (SB1 e SB2), o diferencial do pacote de serviços, a capacidade dos gerentes e a ferramenta comercial – CRM (SB2). O recurso que permitiu o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável no desenvolvimento do serviço SB1 foi a capacidade de o Banco “B” utilizar-se de dados históricos do banco incorporado sobre a base de clientes que operava a solução de cheque especial com carência para o início da incidência de juros sobre utilização de saldo devedor dentro do limite de crédito concedido.

Como se tratava de serviço não disponibilizado pelos concorrentes à época, os cálculos propiciados pela utilização dos dados permitiram o desenvolvimento de solução única que representava vantagens tanto para os clientes quanto para a instituição financeira.

O desenvolvimento do novo serviço SC2 no Banco “C” propiciou a obtenção de vantagem competitiva temporária, relativa à solução de saque sem a necessidade de utilização do cartão magnético. O recurso valioso, raro e organizável é o capital intelectual dos funcionários que pensaram e desenvolveram o novo serviço. Não obstante o gestor do serviço SC1 citar a governança do Banco “C” como recurso estratégico capaz de conferir vantagem competitiva sustentável, entendeu-se que o emprego de tal recurso não decorre do processo de desenvolvimento do novo serviço SC1. O recurso pode existir no Banco C, porém, tal indicador influencia a instituição como um todo e não especificamente o processo de DNS.

O Banco “D” obteve paridade competitiva e vantagem competitiva sustentável referente à utilização de recursos estratégicos no desenvolvimento dos serviços SD1 e SD2. A paridade competitiva adveio do emprego dos recursos tecnológicos e do capital intelectual na concepção do serviço SD1 e da reputação da Empresa evidenciada na fidelidade demonstrada pelos clientes ao demandarem o desenvolvimento do serviço SD2, como forma de não migrarem para a concorrência. Por sua vez, o acesso privilegiado a determinados clientes representa recurso valioso, raro, difícil de imitar e organizável. A presença das quatro características do modelo VRIO, neste caso, indica as condições necessárias à obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Considerando as análises realizadas, de acordo com as ponderações sobre o serviço SC1, propõe-se uma nova configuração para as situações relacionadas ao potencial de retorno pela utilização dos recursos estratégicos identificados, conforme apresentadas no quadro 13 a seguir:

Quadro 13 – Potencial de Retorno dos Recursos Estratégicos-Análise

Situações sugeridas pela análise	SA1	SA2	SB1	SB2	SC1	SC2	SD1	SD2
Paridade competitiva	X	X					X	X
Vantagem competitiva temporária	X		X	X	X	X		
Vantagem competitiva sustentável			X				X	

Fonte: elaborado pelo autor

A análise detalhada de cada categoria de indicadores de sucesso do DNS é apresentada nas seções de 4.2.1 a 4.2.4, a seguir.

4.2.1 Competência para o DNS

Para Menor; Roth (2008), competência para o DNS representa o conhecimento ou capacidade interna da empresa de serviço de implantar recursos e rotinas, no sentido de produzir inovação ou um novo serviço.

Apenas o serviço SA2 não obteve menção expressa da respectiva gestora sobre a existência de pesquisa em profundidade de mercado, descrição de conceitos pesquisados junto aos clientes e envolvimento de cliente e fornecedores no processo de criação do novo serviço, subordinados ao indicador Processo Detalhado/Formal. Segundo a gestora GA2 a motivação para desenvolvimento do serviço, embora tenha surgido de direcionamentos estratégicos e pesquisas de mercado, observou que foram pesquisas mais focadas junto à concorrência e que não teria havido uma participação efetiva do cliente na concepção da solução. Os estudos foram mais internos, em termos de buscar diferenciação para o cheque especial do Banco “A”, aliada a uma maior rentabilidade para a carteira de clientes.

Os indicadores **Pensamento estratégico sobre o DNS e Orientação a mercados e a clientes** estão presentes na totalidade dos casos estudados. Entre os principais motivadores para o desenvolvimento do novo serviço nos bancos, destaca-se o alinhamento com as estratégias da empresa (MENOR; ROTH, 2008), naquilo que se refere ao direcionamento em relação aos diversos públicos de interesse e ao mercado de forma geral. O indicador compõe uma das três decisões principais em um típico processo de DNS propostos por Ordanini; Maglio (2009): 1) orientação a mercado e a clientes; 2) organização de processo interno; e 3) rede externa. Conforme Menor; Roth (2008), a acuidade de mercado é o indicador mais importante de competência para o DNS e compreende a habilidade da firma de ver claramente o ambiente competitivo e antecipar e atender às novas necessidades e desejos dos clientes. Pesquisas de mercado e junto a clientes foram os principais meios utilizados para identificar as oportunidades para o desenvolvimento dos novos serviços nas quatro instituições. As transcrições de alguns trechos das entrevistas com gestores de novos serviços, exemplificam a questão:

SA1 - "... o histórico do Banco no crédito comercial é considerado recente em relação aos demais bancos ... tínhamos um portfólio insignificante de produtos e serviços de pessoa jurídica ... essa falta de competência nas negociações com pessoas jurídicas fez com que nós optássemos em trabalhar no que a gente conhecia mais que ... são os micro e pequenos empresários. ... nesse trabalho a gente agregou ... sinergia com parceiro externo ao Banco, ... que nos ajudou, em termos de estratégia, a nos colocar como um banco que estava direcionado às operações para micro e pequenas empresas."

SC1 - "... Nós fizemos uma pesquisa de mercado... em relação ao... apelo da sustentabilidade, nós identificamos que os clientes são sensíveis ao tema. Eles gostariam de apoiar, de ter um serviço... proporcionando outros benefícios sustentáveis atrelados a esse serviço... além da questão de posicionamento do mercado do Banco, de ter um serviço que até então é de vanguarda."

SD1 - "... E esta área, como área de serviço de crédito, fica sempre atenta a buscar ou de maneira criativa, inovadora ou mesmo acompanhar as tendências que o mercado tem... Não só por uma demanda formal de uma área ou na direção em si, mas a demanda nossa é o mercado, é a rede de atendimento do Banco, aquilo que os clientes estão trazendo como feedback, mostrando em relação à concorrência..."

Segundo Edvardsson; Olsson (1996) é necessário que haja uma boa informação para o desenvolvimento do conceito do novo serviço. Para tanto, o novo serviço "é avaliado e especificado por meio de uma análise de clientes, concorrentes e instituições" (EDVARDSSON; OLSSON, 1996, p. 160).

As conclusões acerca dos estudos embasam o direcionamento estratégico dos bancos, quanto à necessidade de incentivar o desenvolvimento de novos serviços como forma de melhorar sua atuação nos diversos segmentos do mercado bancário e expandir suas bases de clientes. A análise desses indicadores juntamente com a descrição dos casos apresentada na seção 4.1 permitiu responder a um dos objetivos específicos da pesquisa que é o de identificar os novos serviços e a motivação para seu desenvolvimento.

A decisão de criar o serviço SA1 decorreu de pesquisa desenvolvida em parceria com um programa sob a responsabilidade de entidade externa ao Banco, voltado ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas, somada ao diagnóstico sobre a atuação do Banco "A" junto ao segmento de pessoas jurídicas, onde possuía um portfólio insignificante de produtos voltados a esse público.

A ideia de se desenvolver o novo serviço SA2 surgiu a partir de direcionamentos estratégicos para o desenvolvimento de novos serviços, que culminaram na realização de pesquisas de mercado e estudos internos, os quais identificaram a necessidade de adequar o valor das taxas de juros praticadas no serviço de crédito rotativo cheque especial, a aspectos de reciprocidade do cliente.

Os principais aspectos que resultaram na criação do novo serviço SB1 foram a existência da *expertise* do Banco incorporado em relação ao segmento de alta renda e o direcionamento do Banco "B" para a inovação. A confirmação do conceito do serviço junto aos clientes, por meio de pesquisas, juntamente com avaliações econômico-financeiras e viabilidade tecnológica representaram fatores importantes na decisão de se lançar o serviço. O serviço SB2 surgiu, também, com o aproveitamento da experiência do Banco incorporado

com o público de alta renda. Somou-se a esse fator, a realização de pesquisa com o público-alvo, no sentido de entender o que o cliente de alta renda privilegia e quais são as expectativas desse segmento em relação à prestação de serviços bancários. A pesquisa revelou que o cliente de alta renda pleiteia uma tarifa mensal global, com a inclusão de todos os produtos e serviços, inclusive cartão de crédito. A partir dos estudos realizados identificou-se a oportunidade de inovação e de criação de algo que fosse um diferencial. A motivação para o lançamento do novo serviço SC1 decorreu da análise do resultado de pesquisas realizadas juntos aos clientes, onde ficou demonstrado haver um apelo do público em favor de ações ligadas à responsabilidade socioambiental do Banco. A pesquisa revelou que os clientes são sensíveis ao tema e que têm interesse em apoiar ações de sustentabilidade, mesmo que de maneira indireta. A ideia do novo serviço SC2 resultou de *inputs* de clientes que, por meio da Central de Atendimento do Banco, subsidiam o desenvolvimento de novas soluções. A ideia de desenvolver o serviço SD1 surgiu da necessidade de o Banco “D” preencher uma lacuna existente em seu portfólio de serviços, uma vez que a solução de antecipação de faturas de cartão já era oferecida por outros bancos concorrentes. O contato com os clientes trouxe o *feedback* sobre a lacuna existente e a necessidade de introduzir mudanças, inovações em relação ao serviço então disponível aos clientes pessoas jurídicas do segmento de empresas de varejo. Dessa forma, identificou-se que o serviço que a Empresa oferecia para antecipação de faturas de cartão de crédito tinha limitações e representava desvantagem em relação ao que o cliente demandava e ao que o mercado oferecia. Além das áreas de produtos e serviços, há uma área voltada à prospecção de tendências que sinaliza e aponta as diretrizes para tornar o portfólio do Banco mais competitivo. A concepção do serviço SD2 deu-se a partir de demanda de produtores rurais que operam com o Banco “D” e precisavam procurar outra instituição bancária para realizar operações de crédito de pré-custeio de suas safras de milho e soja. Os clientes, ao serem procurados pelo Banco “D” para realizar operações de custeio alegavam que já haviam antecipado os recursos em outro banco, para propiciar o acesso a insumos fora do período da safra, quando estes têm seus preços mais elevados. A equipe responsável pelo desenvolvimento dos serviços relacionados a esse público consumidor recebeu as informações e contactou os clientes para maiores detalhes. A partir da parceria com os clientes o Banco “D” concebeu o serviço de pré-custeio da safra e atendeu à nova demanda de seus clientes.

Implantação e experiência com TI é uma das dimensões complementares propostas por Menor; Roth (2008) para a competência para o DNS.

“ A experiência com TI captura o uso da tecnologia da informação para facilitar ou melhorar a coordenação interorganizacional e intraorganizacional das atividades e informações processadas durante o esforço para o DNS. Ela também permite a criação de serviços que são mais sensíveis às necessidades dos clientes. (MENOR; ROTH, 2008, p. 270)

Dos oito serviços analisados, todos tiveram, no seu processo de desenvolvimento, o apoio em soluções de TI. Conforme a pesquisa, à exceção do serviço SD2, cujas características são de serviço customizado e de mais alto custo, os demais novos serviços desenvolvidos tiveram características de ofertas massificadas, totalmente baseadas em sistemas informatizados, o que é característico da oferta de serviços bancários, notadamente, quando se destinam ao mercado de varejo. Desde a concepção da ideia, que utiliza ferramentas diversas como: canais de comunicação com clientes, órgãos de fiscalização e controle, entidades representativas de consumidores, entre outros agentes intervenientes no processo de DNS, passando pelas fases de comunicação e aprovação interna na empresa, construção da solução, a qual se dá, em todos os casos, pela via de sistemas computacionais, até na distribuição via canais virtuais, TAA, telefone e até mesmo nas próprias redes de agência, porém, sempre com forte direcionamento para os meios eletrônicos. Mesmo o pós-venda desses serviços conta com a utilização de TI para o atendimento ao público, independente de tratar-se de reclamações, dúvidas, elogios, sugestões ou denúncias. Quer sejam dirigidas às próprias instituições, quer sejam encaminhadas ao Bacen, Idec, Procon, ou outro órgão, contam sempre com a alternativa da via informatizada.

É, assim, parte da *expertise* dos bancos a implantação e experiência com TI no desenvolvimento de novos serviços. Alguns exemplos de manifestações dos gestores sobre a implantação e experiência com TI são transcritos abaixo.

SC1 - "... O serviço demanda basicamente tecnologia. Muita tecnologia, porque os nossos sistemas têm que estar preparados para identificar aquele cliente que usualmente tem seu o cheque especial sendo utilizado durante vários dias no mês, ou durante vários meses como um potencial cliente para ser ofertado o serviço."

SD1 - "... recursos tecnológicos eu acho que são o ponto fundamental na criação de qualquer produto ou serviço bancário, porque não adianta a gente ter, de repente, uma boa ideia ou imaginar que possa atender, especialmente no crédito, se não tiver um sistema capaz de processar, no sentido de rodar o produto ou serviço mesmo."

SD2 - "... considerando que TI é fundamental... para o negócio,... sem a tecnologia você hoje não consegue apresentar um serviço adequado pelo o volume por uma série de fatores."

O serviço SA1 foi fortemente desenvolvido com base em solução tecnológica. Para automatizar o processo foram prospectadas, internamente, opções de sistemas que fossem capazes de integrar o cheque especial e os demais serviços. Partiu-se para o sistema de conta corrente, que era mais flexível em termos de conexão e trabalha interligado com vários outros

sistemas, incluindo o de cartões. A solução tecnológica para a conexão com os adquirentes, que era a comunicação do fluxo de caixa desses clientes começando por uma das bandeiras foi o grande diferencial do serviço SA1. Também foi necessário estabelecer uma nova conexão com o sistema de cobrança bancária, que é um sistema independente, para o que foi preciso desenvolver um novo aplicativo. Criou-se outro sistema para controlar a entrega de cheques pré-datados, pelos clientes, cujos documentos físicos ficam depositados em caixa-forte. A competência das equipes para promover a integração entre os sistemas foi fundamental para o desenvolvimento do serviço. Segundo o gestor GA1, no caso do desenvolvimento do serviço SA1, tecnologia da informação foi um recurso valioso que permitiu automatizar o processo de forma muito rápida.

Além dos cálculos que possibilitaram identificar a possibilidade de conferir maior satisfação do cliente pessoa física com o serviço de crédito rotativo cheque especial e, ao mesmo tempo, maior rentabilidade ao Banco “A”, outra questão fundamental para o sucesso do serviço foi o desenvolvimento tecnológico que propiciou a concepção e interligação de sistemas que pesquisam, analisam informações parametrizadas sobre os negócios do cliente com o Banco e, automaticamente, calculam e sugerem a taxa de juros personalizada para determinada operação e cliente. Segundo a entrevistada, o diferencial de oferecer mais e melhores serviços e a um bom preço requer um corpo técnico capaz de desenvolver múltiplas demandas, notadamente aquele alocado na área de tecnologia, que historicamente tem dificuldades para atender o volume de requisições a que é submetido. Segundo a gestora GA2, um banco se destaca em relação aos concorrentes caso tenha uma capacidade diferenciada em termos de TI. Especificamente em relação ao serviço SA2, a solução foi bem fundamentada, bem desenhada e o atendimento da área tecnologia propiciou uma solução sem inconsistência e de sucesso.

O serviço SB1, que introduziu ao sistema existente de cheque especial com carência para incidência de juros uma funcionalidade para permitir a repactuação automática da taxa de juros por 50% do valor contratado, necessitou de desenvolvimento de TI para permitir sua implementação. Havia no Banco incorporado um sistema com escolha de datas para débito de juros, que teve que ser interligado a outro que não trabalhava com essa concepção, visto que no Banco “B” a repactuação de taxas se dava na esteira de um cheque especial comum, antes da incorporação. O desenvolvimento do serviço SB1 teve um custo abaixo do previsto, dado que é uma solução que opera em sua totalidade sobre sistemas informatizados. Assim, os clientes aderem, o gerente faz a contratação, tudo pela via automatizada. O esforço para se contratar um serviço a um cliente do segmento de alta renda é o mesmo que se despende para

contratar a solução para uma conta de um universitário, que está ingressando no sistema bancário, pois, ambos utilizam um mesmo sistema. Isso confere escala e redução de custos para o serviço. Dessa forma, à exceção do esforço de venda, é um serviço totalmente apoiado em tecnologia, até como deve ser um serviço, com baixa interferência humana, automatizado e padronizado.

O Banco “B” realizou um desenvolvimento em TI para interligar um sistema de cartões que debitava a conta corrente do cliente isoladamente e o sistema de tarifas de conta corrente que cobrava, também, individualmente. Ao empacotar, por meio do Programa de Relacionamento, o cliente, ao aderir ao serviço SB2 passava a pagar uma única mensalidade, que já incluía a anuidade dos cartões. O desenvolvimento interno propiciou que os sistemas reconhecessem que uma vez que o cliente tivesse feito a adesão passava a ter, assim, uma tarifa única. É fundamental que o sistema entregue exatamente o que o Banco oferta ao cliente. Dessa forma, é necessário que haja um monitoramento constante do sistema, a qualidade e a disponibilidade do serviço nos canais e assegurar que o cliente consiga, em qualquer canal que entrar consultar, fazer alterações e ter disponibilidade da informação.

No desenho do serviço SC1 foram identificados os sistemas que ele precisava para funcionar automaticamente. A partir desse ponto foram convidadas as diversas áreas gestoras dos respectivos sistemas informatizados para participar naquilo que fosse suas atribuições. A solução, como se trata de um pacote de serviço, aproveitou toda a esteira tecnológica existente para os diversos tipos de pacotes que o Banco “C” comercializa. Houve, então, a necessidade de se promover a interligação de sistemas informatizados para que o serviço fosse desenvolvido. Também, no caso desse serviço, além da utilização massiva de TI em todas as fases do desenvolvimento, a própria oferta do Banco e a adesão, por parte do cliente, são feitas pela via eletrônica.

O serviço SC2 foi desenvolvido em parceria pela área de canais de atendimento do Banco “C”, com a área de tecnologia. Não obstante, o processo de DNS contar com a participação de outros intervenientes, que opinam em relação a aspectos sobre os quais possuem competência, a gestora do serviço possui a responsabilidade e alçada para definir os passos que o cliente ia tomar para aderir e para fazer uso do serviço. Deu-se, então, uma interação muito fácil e muito rápida com o pessoal de TI, que atuaram na construção da solução.

O apoio em tecnologia do serviço SD2 é análogo ao do serviço SA1, pois são soluções de mesma natureza e atendem ao mesmo propósito de antecipar recebíveis.

Já o serviço SD2, não obstante lançar mão de soluções tecnológicas para seu controle, como a inserção da linha de crédito dentro da base de produtos e serviços do Banco “D”, é menos dependente, em sua operacionalização, do que os demais serviços. Enquanto os serviços de varejo podem ser propostos, analisados, contratados, renegociados e acompanhados eletronicamente, sem que, necessariamente, haja intervenção humana, o serviço SD2 carece de análises individualizadas dos projetos de viabilidade encaminhados pelos produtores rurais, juntamente com suas propostas de operação. Dessa forma, é um serviço mais intensivo em pessoas do que em tecnologia.

De Brentani (1991) confirma a contribuição para o desempenho das vendas, no contexto do DNS bem-sucedido da presença de um Processo Detalhado/Formal. Segundo o estudo, as ideias para novos serviços, além de bem pensadas devem ser testadas antes de serem oferecidas aos clientes, com envolvimento do pessoal da linha de frente.

Os resultados do trabalho de Menor; Roth (2008) apontam a necessidade de alguma estrutura para a competência do DNS. Contudo, sugerem que há um ponto de inflexão, na medida em que uma estrutura altamente formalizada para o DNS poderia acarretar rigidez e burocracia e tornar-se uma barreira à inovação de serviços.

Alertando para uma questão de decisão, Ordanini; Maglio (2009) afirmam que “... um processo formalizado *top-down* pode garantir mais atenção e controle, contudo, pode representar um maior risco de ser potencialmente desconectado dos clientes” (ORDANINI; MAGLIO, 2009, P. 606).

Os processos de DNS realizados pelos quatro bancos pesquisados são formalizados e detalhados. Na totalidade dos casos há apoio de ferramenta que funciona como um roteiro onde há a descrição das especificações dos serviços, justificativas para a sua criação ou modificação, cálculos financeiros com previsões de receitas e despesas, relação das diversas áreas intervenientes e respectivos sistemas informatizados, cronogramas de entregas, identificação e avaliação de riscos, além de procedimentos para acompanhamento e gestão do processo DNS. Trechos das entrevistas, abaixo transcritas, evidenciam a adoção, pelos bancos, dos processos de DNS.

SA1 - "... nós temos um roteiro de desenvolvimento de produto/serviço que são etapas do serviço em que você inicia com um voto ao Conselho ... todas as unidades envolvidas no desenvolvimento do serviço... são incluídas e cada uma emite o seu parecer, analisa o serviço, ... analisa as especificações e o voto..."

SB2 - "... Há um formulário no qual o gestor do serviço deve informar o que é o novo produto ou o novo serviço, se é uma nova funcionalidade ou se de fato é um serviço novo desde o início. Constrói-se, então, um roteiro onde é descrito o novo serviço e todas as áreas que participam desse comitê devem manifestar seu parecer."

SD1 - "... quando a gente define por um serviço,... ainda na fase de estudo, há toda uma formalização de consulta pras áreas, por exemplo, é fundamental você consultar a área financeira,... a área jurídica,... e, fundamentalmente, a tecnologia..."

Para o desenvolvimento do serviço SA1 foram realizadas pesquisas em parceria com instituição externa no âmbito de um programa voltado ao desenvolvimento dos micro e pequenos empresários no País. As pesquisas incluíram questões para possibilitar análises em relação ao comportamento e às necessidades do cliente, o que propiciou a conclusão de que, efetivamente, a automatização seria um processo interessante para a concepção da solução sob que estava em estudo e que levou à decisão de se criar o serviço. Tomada a decisão pela área responsável pelo desenvolvimento é alçado um voto à primeira instância decisória, no sentido de se conseguir o patrocínio da empresa para a realização do projeto. Para tanto, é utilizado um roteiro de desenvolvimento de produto/serviço que contenha descrições do que se deseja implementar, parecer das diversas unidades envolvidas no processo de criação, estudos de viabilidade econômico-financeira, com a rentabilidade esperada calculada com base em precificação do serviço, incluindo as expectativas de perdas. Além da figura do cliente, que se manifesta por meio do contato com os funcionários nas agências do Banco, houve a participação de fornecedores no caso da parceria que se fez com uma das bandeiras para troca de informações relativas aos adquirentes.

O processo formal é o mesmo utilizado no desenvolvimento do serviço SA2, uma vez que ambos os casos seguiram as mesmas diretrizes do Banco "A". Embora complexo em sua concepção, haja vista os cálculos necessários à avaliação do comportamento dos clientes para propiciar um tratamento baseado em reciprocidade no momento de se estabelecer as taxas de juros flexíveis, o desenvolvimento demandou menos estudos de mercado, se comparado ao montante de estudos internos realizados. A gestora GA2 acrescentou que dependendo do projeto que se submete à instância superior, pode-se ter um maior ou menor detalhamento em função do impacto institucional que este possa representar. Também incluiu, além de todo o mapeamento das etapas, as análises de viabilidade financeira, além de um parecer-síntese de todas as áreas intervenientes.

O Banco "B", também adota processo formal de DNS. Há um formulário no qual o gestor do serviço informa o que é o novo produto ou o novo serviço, se é uma nova funcionalidade ou se de fato é um serviço totalmente novo. Constrói-se, então, um roteiro onde é descrito o novo serviço e todas as áreas que participam desse comitê devem manifestar seu parecer. Segundo o gestor GB1, em um processo onde se abre mão de alguma receita em prol de outras que se vislumbra auferir, principalmente, considerando que aquela que se

estima não é certa como a que se está arriscando perder, o que foi o caso do SB1, o processo deve ser muito bem documentado, sob pena de não evoluir dentro da tua hierarquia de aprovação de um produto/serviço no Banco. A qualidade dos cálculos, assim como a visão do mercado é mostrada com rigor de detalhes. É bem descrito o comportamento da receita, assim como da margem de lucro do serviço. O entrevistado acrescentou que o processo de detalhamento do SB1 foi um dos mais extensos dos quais já participou, enquanto gestor de produtos e serviços.

O processo de pesquisa de mercado e com clientes incluiu pesquisas quali em salas de espelho, onde a Empresa não foi identificada. Foi simplesmente colocado como o serviço seria e perguntado para as pessoas qual a impressão que tinham em relação ao serviço, se aquele serviço tinha força de um convite para que elas se tornassem clientes da organização e se as suas empresas ficariam mais fiéis a esse banco. As informações foram capturadas de vários segmentos de mercado e tratadas para posterior utilização na modelagem do serviço. Um dos aspectos da pesquisa considerado na modelagem foi a necessidade de redução da taxa de juros, uma vez que o cliente manifestou que a maior reclamação em relação ao cheque especial referia-se ao preço. Após a realização do *focus group*, houve segurança quanto ao lançamento do serviço, reforçada por um pequeno teste de pré-lançamento, onde o serviço foi oferecido inicialmente em uma praça, com a utilização de apenas mídia local. Este procedimento permitiu aferir o desempenho dos sistemas e confirmar a consistência da operacionalização do serviço.

No desenvolvimento do serviço SB2 a entrevistada relatou, também, a utilização do formulário com o roteiro descritivo do novo serviço, conforme já informado em relação ao serviço SB1. Também foram realizadas pesquisas com clientes para auxiliar a empresa na compreensão dos principais atributos que os clientes valorizavam, a fim de que a equipe envolvida no DNS pudesse identificar uma oportunidade de inovação, com a inserção de um diferencial. No caso em questão, surgiu o conceito do *all inclusive*. As pesquisas mostraram que os clientes do segmento alta renda manifestavam preocupação com o fato de pagarem por um pacote de serviços e, separadamente, tinham as anuidades de cartão. Também demonstraram que valorizavam muito a questão do diferencial em relação aos pontos do cartão. Essas informações foram transformadas em ideias que serviram para o desenvolvimento efetivo do serviço. Ao alçar a proposta de criação do serviço ao comitê para decisão, foi realizada uma análise econômica e financeira, além da precificação e expectativa de geração de resultado com o serviço. A avaliação dos custos foi igualmente informada no formulário descritivo do novo serviço.

Quando terminado o desenvolvimento do serviço, anteriormente à comercialização de fato, foi realizado um teste de aceite de conceito com os clientes. Consistiu de uma nova pesquisa com todos os dados obtidos no desenvolvimento. Uma vez aprovado, o serviço foi ofertado de forma definitiva.

O Banco “C” possui ferramenta automatizada utilizada para auxiliar as áreas gestoras de produtos e serviços na condução de projetos de DNS. O aplicativo propicia que o gestor do serviço insira todas as especificações necessárias, assim como informações que embasem a justificativa de se criar um novo ou remodelar um serviço já existente. As diversas etapas preveem a manifestação de áreas intervenientes, quanto aos requisitos e condicionantes para que a solução seja viabilizada da forma como concebida, no tempo planejado e com custos compatíveis com os estimados no projeto. É um processo detalhado que contempla a descrição de todos os sistemas vinculados ao serviço, além de informações necessárias à divulgação da solução para o respectivo público. O gestor GC1 explicou que no processo de concepção do serviço SC1, após a identificação dos sistemas que iriam operar conjuntamente a solução, foram inseridas as respectivas áreas gestoras, que, a partir daquele momento foram convidadas a participar do processo. Somente após a análise e parecer de todos os intervenientes é que o processo segue para análise e aprovação das instâncias superiores. A pesquisa que contribuiu para a ideia de desenvolver o serviço SC1 foi realizada pela central de atendimentos do Banco “C”, junto ao público alvo. A partir de uma amostra de clientes foram dirigidas perguntas relacionadas aos pacotes de tarifas do Banco, assim como sobre questões socioambientais. O Banco queria saber o quanto os clientes se identificavam com os aspectos de responsabilidade socioambiental no momento de consumir um serviço bancário. Uma das perguntas, segundo o entrevistado, procurou saber se o cliente compraria um serviço que tenha o apelo sustentável imaginado pela equipe de desenvolvimento. Outras fontes de informação também utilizadas para conhecer o cliente e suas maiores preocupações são o canal de Ouvidoria do Banco e o Bacen que recebem críticas, sugestões, elogios, denúncias e questionamentos. O conjunto de informações subsidiam os gestores na melhoria contínua de seus produtos e serviços. O Idec e o Procon divulgam periodicamente os preços que estão sendo praticados pelos bancos e, também, as reclamações que eventualmente os clientes têm. Dessa forma, os bancos podem regular os preços praticados e a qualidade de seu portfólio.

As equipes que trabalharam no desenvolvimento do serviço SC2 utilizaram-se de monitoramento contínuo do mercado, no que se refere às manifestações dos clientes para identificação e proposição da solução para realização de saques em TAA, sem a necessidade de o cliente estar portando o cartão magnético do Banco. Para auxiliar o processo de

desenvolvimento foi utilizada a mesma ferramenta relatada pelo gestor do serviço SC1, com levantamento de requisitos, análise de investimento, cálculo de viabilidade financeira do negócio, além do descritivo da própria solução. Com a opinião favorável das equipes participantes, o processo foi alçado ao comitê, onde recebeu aprovação daquela instância decisória. Ouve, ainda, a utilização de uma rotina chamada Planejamento de Projetos em TI, para detalhamento da solução especificamente destinada à área de desenvolvimento de TI. O serviço contou, antes de sua oferta definitiva ao público consumidor, com um teste de pré-lançamento para conferir à solução requisitos de qualidade necessários à manutenção da imagem da instituição.

No desenvolvimento do serviço SD1, foi realizado levantamento de mercado que extrapolou o âmbito da Superintendência de Crédito e teve o apoio da área de Marketing, a qual realiza prospecção metodológica. O processo é composto de etapas com estudos financeiros, dotação de recursos, rentabilidade do serviço para a Empresa de forma a evidenciar a estimativa de agregação de resultado. Há formalização do processo, a partir da definição do serviço, com consultas às áreas intervenientes, como: área financeira, jurídica e, fundamentalmente, a área tecnológica. O sistema é modelado com todos os seus requisitos funcionais, para os quais a área de tecnologia deva apresentar seu parecer. A compreensão dos requisitos de tecnologia é importante até para que aquela instância possa estimar os custos e o tempo necessário ao desenvolvimento da solução tecnológica. A formalização se dá utilizando-se os meios de comunicação do Banco, obedecendo a uma estrutura de projeto. Nele são previstas as etapas, as atribuições de cada área interveniente e os respectivos prazos de entrega das demandas. Após a elaboração do projeto este é submetido à aprovação pela Diretoria.

Anteriormente ao lançamento do serviço a Superintendência de Crédito participa de vários treinamentos com a rede de agências, quando são eleitos grupos de gerentes que vão conduzir as orientações para que a venda do serviço ocorra sem perda de qualidade e sejam minimizados os riscos de não atingimento dos resultados esperados.

O processo de desenvolvimento do serviço SD2 tem início com um estudo de mercado, onde são identificadas as necessidades do cliente. A partir da ideia inicial é elaborado um documento formal com a descrição dos requisitos do projeto para proposição à Diretoria. O projeto deve receber a aprovação em diretoria colegiada. A participação do cliente foi fundamental na construção do novo serviço, visto que não havia informações disponíveis sobre o pré-custeio. Por não existir legislação específica, o Banco Central é a instância que regulamenta os produtos e serviços do crédito rural, através do Manual do

Crédito Rural (MCR). No entanto, aquele órgão não detalha as condições, as modalidades nem tampouco a forma de operacionalização do pré-custeio. Apenas menciona que existe a possibilidade de fazer a contratação desse tipo de crédito. Por essa razão o Banco “D” precisou da colaboração do cliente produtor rural que já havia tomado recursos sob essa modalidade, oferecido por outra instituição, para o desenvolvimento da solução. Outro aspecto relevante para a aprovação da ideia foi o cálculo de viabilidade financeira, pelo impacto que representa na questão orçamentária. A forma de contratação anterior, no período do ano-safra, gerava uma previsão de financiamento dentro do orçamento, a qual foi alterada pelo fato de se estar antecipando recursos em período distinto. Segundo o gestor GD2, atualmente a carteira de crédito rural tem um volume maior de recursos concentrados no primeiro semestre do ano por conta do pré-custeio, diferentemente do que ocorria historicamente. Como os financiamentos de pré-custeio são realizados com recursos próprios, conhecidos como RO (Recursos Obrigatórios) e com recursos de repasse, a liquidez do Banco sofre impacto direto a partir das contratações. Dessa forma, as análises financeiras realizadas pela Superintendência Financeira se constituem no principal ponto de controle do processo de desenvolvimento do novo serviço. A área financeira emite um parecer que pode indicar a viabilidade do projeto, ou desaconselhar sua implementação. Antes de ser submetido à aprovação, o projeto é encaminhado para diversas áreas de análise do Banco, como: área de risco, de modelagem, de segurança da informação, jurídica, de marketing, entre outras, que emitirão pareceres acerca das questões afetas às suas respectivas *expertises*. O projeto só segue para as instâncias decisórias para aprovação, após conter todos os pareceres das áreas envolvidas.

No trabalho de Edvardsson; Olsson (1996) os autores enfatizam o papel-chave que o cliente possui no sistema de serviços e a relevância de se conhecer os equipamentos e as rotinas administrativas que este utiliza.

“ Não é apenas uma questão de conhecimento do cliente e de sua capacidade de assimilar as informações, mas também, por exemplo, do equipamento que ele usa e das rotinas administrativas empregadas na empresa desse cliente. Tudo isso é parte do sistema de serviço e, portanto, influencia os pré-requisitos para o serviço.” (EDVARDSSON; OLSSON, 1996, p. 152)

O indicador relacionado ao conhecimento dos equipamentos e rotinas utilizados pelos clientes foi comum a todos os serviços e bancos. Os canais utilizados pelos bancos para oferta de serviços aos consumidores são: a) as redes de agências, de correspondentes bancários e de parceiros de negócios; b) TAA; internet; aplicativos para telefones celulares, *tablets* e *smatphones* e telefones de centrais de atendimento. Todos os canais de atendimento

utilizam plataformas compatíveis com equipamentos e rotinas utilizados pelos clientes. Nesse sentido, embora não tenha tido menção específica pelos entrevistados, este indicador foi considerado, pelo pesquisador, como comum a todas as empresas bancárias da amostra.

Da mesma forma, a triagem de ideias que representa um dos indicadores contidos no detalhamento formal do processo e que está, segundo De Brentani (1991), relacionado ao sucesso no DNS, embora não tenha sido abordado de forma específica pelos entrevistados, pode ser considerada como parte integrante dos processos, na medida em que praticamente a totalidade dos entrevistados relatou a utilização de pesquisas junto a clientes, cujas manifestações e sugestões foram consideradas para elaboração do conceito do novo serviço. Dessa forma, a triagem de ideias representa um passo presente no desenho do novo serviço.

Os indicadores integrantes da gestão efetiva do DNS estão presentes nos processos de desenvolvimento dos novos serviços relativos aos casos estudados.

De Brentani (1991) aborda a gestão do DNS como indicador de sucesso no desenvolvimento de novos serviços relacionado à exploração dos conhecimentos específicos disponíveis dentro da firma. A habilidade gerencial para aproveitar os recursos especializados, como TI, conceito do serviço, projeto do serviço e habilidades no relacionamento com o cliente.

Para Ordanini; Maglio (2009), processos de inovação são concebidos como processos racionais para serem organizados e geridos através de diferentes mecanismos organizacionais, no sentido de melhorar a integração do conhecimento existente em diferentes departamentos. Nesse sentido, a integração dos recursos como TI, pessoas, processos, entre outros constitui indicador de sucesso para os processos de DNS.

Edvardsson; Olsson (1996) sustentam que o sucesso no DNS resulta da construção de uma competência na gestão de recursos e rotinas para o desenvolvimento de serviços.

Considerando que todos os bancos da amostra trabalham com processos formalizados e detalhados, com a participação de diferentes áreas intervenientes, alguns com a participação direta de colaboradores externos à empresa, que foi o caso do SA1, e indireta via provimento de informações úteis ao desenvolvimento das soluções, aspectos como comunicação, integração de recursos, envolvimento de empregados e colaboradores com diferentes especialidades ficam evidentes na dinâmica do processo de desenvolvimento dos novos serviços, conforme algumas transcrições de entrevistas, a seguir.

SA1 - "... Ele trabalha interligado com vários outros serviços, então, fomos procurar junto, por exemplo, à área de cartões, como era feita a conexão com os adquirentes e chegamos à conclusão de que precisávamos desenvolver uma conexão nova com o adquirente, que não existia, que era a comunicação do fluxo de caixa desses clientes, começando por uma das bandeiras."

SA2 - "... a gente faz todo o acompanhamento do cronograma,... vamos gerenciar as implementações tecnológicas, alteração de contratos, alterações de normas, divulgação, comunicação ao cliente, de forma que haja controle de todos os itens necessários. ... temos reuniões periódicas nessas áreas, ... e grupo de controle."

SB2 - "... é o gestor do serviço que coordena todas essas atividades do projeto, todas as áreas que irão se envolver, as atividades que tem que ser conduzidas ao longo do caminho para que chegue no final, a gente tenha um lançamento, efetivamente, que envolve tanto comunicação com o cliente, quanto comunicação interna, treinamento, material de apoio às vendas... para que a gente efetivamente consiga iniciar a comercialização do serviço. Antes ainda de ir para comercialização direta, a gente fez um teste de aceite de conceito com os clientes."

As ferramentas utilizadas pelas empresas para condução dos processos viabilizam a troca de informações, o controle dos cronogramas e entregáveis, a sincronização das ações e a integração dos esforços para a consecução dos objetivos finais.

Durante a construção do serviço SA1, a integração dos recursos fica evidenciada na conexão do sistema de conta corrente que já integrava o cheque especial e os demais produtos/serviços como cartões e cobrança bancária, por exemplo. Além da integração de sistemas, o que pressupõe o envolvimento de pessoas capacitadas de diferentes especialidades dentro da empresa, houve o envolvimento de entidade externa ao Banco, quando da construção da solução que possibilitou a captura de informações sobre o fluxo de caixa dos adquirentes de cartões de crédito. A competência e a tecnológica estavam distribuídas em vários sistemas e áreas da organização. A comunicação e a integração de esforços foram fundamentais na construção das soluções para viabilização do novo serviço.

Para a construção do serviço SA2, além das conexões de sistemas que precisam obter informações do comportamento do cliente em relação à reciprocidade com o Banco, também demandando competências diferenciadas de várias áreas intervenientes, uma boa comunicação foi necessária para o acompanhamento do cronograma, gerenciamento de implementações tecnológicas, alteração de contratos, alterações de normas, divulgação e comunicação ao cliente, o que proporcionou controle de todos os itens necessários. Houve, ainda, reuniões periódicas com as diversas áreas e a instituição de grupo de controle.

Aspectos que evidenciaram o emprego dos indicadores na construção do novo serviço SB1 estão relacionados ao processo utilizado para propiciar que a solução pudesse ser contratada, pelos clientes, em todos os canais e com toda a facilidade. Nesse caso, foram empreendidos esforços junto às áreas participantes para identificar, avaliar e minimizar o impacto em outros produtos e serviços. O desenvolvimento do cronograma de lançamento exige o engajamento de todos os intervenientes com o estabelecimento de prazos para as

diversas entregas. A comunicação aparece como fator preponderante ao bom desenvolvimento das ações necessárias à sincronização dos esforços.

O serviço SB2 apresentou, também, o aspecto de multidisciplinaridade pelo envolvimento de várias áreas da organização. A gestora do serviço buscou as áreas de contabilidade, a área jurídica, contábil, tecnológica, além da rede comercial e o departamento de marketing. Evidencia a necessidade de boa comunicação e do uso de competências distintas no processo DNS. Tanto a comunicação com o cliente, quanto comunicação interna, preparação de material de apoio às vendas, processos de treinamento do pessoal da rede de agências foram ações necessárias para a comercialização do serviço.

Os indicadores sob análise tiveram destaque no desenvolvimento do SC1, nas ações de envolvimento das diversas áreas gestoras dos sistemas que integraram a construção da solução. A distribuição do serviço nos diversos canais exigiu *expertise* das equipes em seus nichos de conhecimento e a comunicação de qualidade para conferir eficiência aos processos, notadamente no cumprimento de cronogramas. Os materiais promocionais também fizeram parte dos esforços de marketing para divulgação do novo serviço.

Quanto ao serviço SC2, os indicadores estiveram presentes no planejamento do projeto com a manifestação de todas as áreas envolvidas, como, por exemplo, a de controladoria, de comunicação e de clientes. A comunicação mais uma vez se faz necessária tanto durante o desenvolvimento do projeto, quanto após sua conclusão, quando, então, a divulgação aos clientes é fator preponderante para o sucesso do novo serviço. Nesse caso foi desenvolvido um plano de comunicação dividido em dois pilares: a comunicação interna para os funcionários; e a comunicação externa para o cliente.

Durante o desenvolvimento do projeto para concepção, aprovação e implementação do serviço SD1 verificou-se o envolvimento de diferentes áreas do Banco “D”, cada uma delas emprestando a respectiva competência. A interação entre as áreas se dá pela utilização dos meios de comunicação do Banco. A área responsável assume a condução do processo e procura mostrar para as partes com as quais interage, a relevância daquela solução para o portfólio de serviços da Empresa. Um conjunto de áreas faz avaliação do ponto de vista da conformidade do serviço, da estruturação contábil, da tecnologia, de mercado, de risco enfim, tudo aquilo que caracteriza segurança e que vai subsidiar a decisão quanto a criar o serviço ou não.

A comunicação com as áreas envolvidas no desenvolvimento do serviço SD2 ficou a cargo da Gerência de Criação de Produtos e Serviços, que centraliza os contatos para organizar e propiciar que o processo de comunicação flua com eficiência e eficácia. O porte

do Banco facilita uma comunicação mais ágil e menos burocrática. Após concluído, o novo serviço é disponibilizado no Sistema Integrado de Gestão de Crédito, onde são inseridos todos os parâmetros necessários à sua operacionalização no ponto de atendimento. Depois que é feito todo o projeto de análise, que todas as áreas já se manifestaram sobre o novo serviço, o jurídico, o marketing com a questão do lançamento, o pessoal do risco, o pessoal da lavagem de dinheiro, o projeto é submetido à diretoria e aprovado.

4.2.2 SINERGIA DE PROJETO

A Sinergia Global Corporativa engloba um conjunto de indicadores propostos por De Brentani (1991), que podem influenciar no sucesso do DNS. O pressuposto é de que quanto maior for a sinergia global corporativa, maior será a eficiência do processo DNS. Seria mais dispendioso para a empresa desenvolver um novo serviço que demandasse capacidades ou preferências gerenciais distintas daquelas encontradas no corpo gerencial da companhia. Da mesma forma, se não há especialidade no âmbito da empresa para conceber, implementar e gerenciar determinado serviço, esta teria que contratar profissionais, sistemas, consultorias, enfim, todos os atributos que não possui internamente e o custo resultante poderia inviabilizar o projeto. A capacidade de a empresa entregar, distribuir, ou ofertar o novo serviço também deve ser considerada, na medida em que pode afetar o desempenho das vendas. Por fim, os recursos financeiros para desenvolvimento do novo serviço podem fazer a diferença em aspectos como a qualidade do que se produziu, o tempo despendido na implementação e o preço final do serviço.

Entre os três tipos principais que distinguem o DNS segundo Edvardsson; Olsson (1996) está o sistema de serviço, o qual representa um conjunto de recursos requeridos ou que estão disponíveis para o processo de serviço para realizar o conceito de serviço. Dessa forma, recursos que representam a especialidade da empresa, como a entrega do serviço e instalações de produção, entre outros, compõem o sistema de serviço representado pelos funcionários da empresa; os clientes; o ambiente físico e tecnológico; e a estrutura organizacional.

Alguns trechos das entrevistas são descritos para exemplificar a identificação, por alguns dos gestores de novos serviços, dos indicadores de sucesso relacionados à sinergia global corporativa nos processos de DNS estudados.

SD1 - "... até porque ele não é um serviço de crédito assim tão diferente do que se pratica, tendo esse conhecimento então, é fácil a aceitação. A questão é só de ajustar a forma, o como nós vamos vender isso aqui, mas, no meu entendimento a condução em si da implementação dele é tranquila."

SD2 - "... a gente subentende que a pessoa já estava trabalhando mais ou menos nessa linha daquele serviço e que a gente só fez uma modelagem... mas independente disso após aprovação do serviço a gente tem que dar um treinamento para os pontos, tem que capacitar esses gerentes para que eles possam trabalhar com esse novo serviço... colocando as características do serviço, como vender o serviço, qual o público alvo desse serviço"

SC1 - "... a facilidade que nós tivemos de desenvolver esse serviço, de fazer a interligação dos sistemas, de colocar em uma esteira de produção, de ser colocado na prateleira das nossas agências..., se deu utilizando uma estrutura pré-existente, totalmente capaz de fazer isso sem muitas dificuldades."

SA1 - "... a gente sentiu a necessidade de qualificar os nossos gerentes para o atendimento desse público, então uma coisa que a gente fez em paralelo foi um treinamento qualificando o gerente... nós tentamos transformá-los em consultores financeiros... Qualificamos o gerente de uma forma que ele pudesse atender esse cliente com competência."

SB2 - "... Uma vez que o projeto é priorizado e que se alinha aos pilares estratégicos do Banco os recursos financeiros estão disponíveis na quantidade e no tempo necessários. "

Os indicadores relacionados à sinergia global corporativa não foram citados pelos entrevistados em todos os casos, conforme pode ser observado no quadro 9.

Aspectos relacionados à capacidade e preferências gerenciais foram citados no desenvolvimento dos serviços SA1, SA2, SD1 e SD2, correspondendo a 50% dos casos. No primeiro, esteve relacionado ao fato de que o Banco possuía conhecimento acerca do público do segmento de micro e pequenas empresas, por essa razão, optou por atender esses clientes, já que não possuía competência para abranger todo o público de pessoas jurídicas à época do desenvolvimento do serviço. No segundo caso, a entrevistada respondeu positivamente, quando indagada sobre se entendia que o projeto encontrou pessoas capacitadas, que se alinhavam à ideia do desenvolvimento do serviço e, ainda, se era um projeto que abordava assunto de especialidade da empresa. No terceiro caso, tratava-se de um serviço de crédito que já era oferecido pelo Banco "D", o qual era de conhecimento tanto das áreas de desenvolvimento quanto dos pontos de venda. A partir da modificação que resultou no novo serviço, bastou cuidar da forma de se vender a nova funcionalidade e, segundo o entrevistado, a condução em da implementação foi tranquila. Analogamente, o serviço SD2 que foi uma remodelagem do custeio agrícola, demandou um treinamento para os pontos de venda, no sentido de capacitar os gerentes para a oferta do novo serviço e não houve problemas relacionados à sinergia com capacidades do Banco. O indicador não foi citado diretamente pelos gestores dos Bancos "B" e "C". Como os serviços SB1, SB2 e SC1, respectivamente, cheque especial e dois pacotes de serviço, sendo o primeiro para público de alta renda e o segundo para pessoas físicas em geral são soluções de varejo comuns no portfólio dos bancos,

é possível que a não referência nas entrevistas não signifique, necessariamente a ausência de sinergia dos processos de DNS com o referido indicador de sucesso. No caso do serviço SC2, que foi uma solução nova, é razoável considerar que possa não ter havido realmente sinergia em relação à capacidade e preferências gerenciais.

Em relação ao indicador Especialidade da Empresa, a questão foi mencionada por seis dos gestores, o que representou 75% dos casos. O cheque especial, que recebeu inovação por parte do Banco “A”, é um exemplo de serviço no qual os bancos são especialistas, uma vez que é oferecido pelas principais empresas do segmento bancário no Brasil. Assim, foi citado pela gestora GA2 como um serviço familiar à empresa, até pelo fato de ter uma rentabilidade maior, devido às altas taxa de juros cobradas, se comparado a outros serviços bancários cujas garantias permitem a cobrança de preços menores. Segundo o gestor GB1, o serviço SB1 encontrou um terreno absolutamente fértil e propício para seu desenvolvimento, considerando a vocação de varejo do Banco “B”. Como se trata de inovação no serviço cheque especial considera-se que os argumentos da gestora do Banco “A” podem ser utilizados para considerar a condição de especialidade do Banco “B” para o desenvolvimento do novo serviço. Considerando o relato do gestor GC2, o Banco “C” teve muita facilidade para desenvolver o serviço SC2, na medida em que utilizou ferramenta tecnológica pré-existente, com procedimentos que já faziam parte da rotina de desenvolvimento da área de canais de TI do Banco. O gestor GD1 afirmou que após a inserção do serviço SD1 em um sistema operacional, a operacionalização da venda foi tranquila, na medida em que o serviço não apresenta complexidade frente à solução que anteriormente era disponibilizada. O serviço SD2 representou, também, evolução do custeio da safra de milho e soja que já era disponibilizado pelo Banco “D”. O serviço é familiar à Empresa que tem como um de seus objetivos estratégicos o desenvolvimento regional e atendimento aos produtores rurais. Existe, assim, uma cultura dentro do Banco para os serviços de crédito rural, para os quais a instituição é referência, pois atua fortemente no segmento. Os responsáveis pelo desenvolvimento dos serviços SA1 e SB2 não fizeram referência ao indicador. No entanto, o novo serviço SA1 foi um aperfeiçoamento de uma operação de desconto de recebíveis com a qual o Banco “A” já trabalhava. Se for considerado o fato de o gestor GD1 haver identificado esse aspecto de sinergia no desenvolvimento do serviço SD1 que é, também, um crédito rotativo com antecipação de recebíveis, é possível inferir que há sinergia em relação à especialidade do Banco “A” para o desenvolvimento do serviço SA1. Da mesma forma, o serviço SB2 é um pacote de serviços operado por todos os bancos, inclusive regulamentado

fortemente pelo Banco Central. É provável que um banco de grande porte possua entre as suas especialidades o desenvolvimento de pacotes de serviço personalizados aos seus clientes.

Os indicadores Capacidade de Vendas e Promocional, e Entrega do serviço e Instalações de Produção, foram considerados neste estudo como abrangendo os canais de distribuição de produtos e serviços dos bancos e as ações de marketing para promoção das vendas. Os assuntos tiveram abordagem direta em relação aos serviços SA1, SB2, SD1 e SD2. Em relação ao serviço SA1, houve um treinamento para a qualificação dos gerentes visando ao seu lançamento para o público consumidor. O Banco “A” sentiu a necessidade de transformar os gerentes em consultores financeiros para o segmento de micro e pequenos empresários e empreendeu, em parceria com uma Universidade, um treinamento para que os gerentes pudessem atender aos clientes com maior competência. No caso do serviço SB2 considerou-se que o Banco “B” possui uma grande *expertise* na sua força de vendas na rede comercial. A gestora SB2 ressaltou a figura do gerente como um profissional que tem a capacidade de argumentar e mostrar os benefícios da oferta, além de ferramenta de CRM muito desenvolvida, para auxiliar os gerentes a acessar bases de clientes com propensão a aceitar aquele tipo de oferta. Fatores como a capilaridade do Banco e reuniões com gerências regionais e multiplicadores de unidades para discussões sobre a operacionalização das vendas e das promoções do novo serviço SD1, propiciaram colher percepções dos pontos de venda e esclarecimento de dúvidas, além de visitas permanentes aos clientes em seus próprios estabelecimentos. O Banco “D” possui agências operadoras especializadas nos serviços de crédito rural. Assim, o serviço SD2 contou com funcionários que já detêm conhecimentos acerca das soluções voltadas aos produtores rurais. Os gestores dos serviços SA2, SB1, SC1 e SC2 não fizeram menções expressas aos indicadores. Tratando-se, no entanto, de operações de crédito rotativo para pessoas físicas, também conhecidas como cheque especial (SA2 e SC1), pacote de serviços (SC1) e opção de saque em TAA, sem que seja necessário o uso do cartão magnético (SC2), sabe-se que as ofertas dos referidos serviços são feitas por meios eletrônicos, o que faz com que os indicadores relacionados à capacidade de venda e instalações de produção abranjam todos os canais disponíveis para a realização dessa operação. Eventuais problemas com esses indicadores teriam reflexos diretos na qualidade percebida pelos clientes e, também, no desempenho financeiro dos novos serviços, o que não foi destacado por nenhum dos gestores. Considerando que os Bancos “A”, “B” e “C” operam no País com uma grande rede de agências e que possuem canais de distribuição alternativos como sites na internet para realização de operações, *mobile banking*, correspondentes bancários e redes de TAA compartilhadas com outras instituições de grande porte, é razoável

considerar que pode ter havido sinergia em relação aos indicadores não mencionados explicitamente na pesquisa.

E, finalmente, os Recursos Financeiros foram citados pelos gestores GA1, GB1, GB2 e GC2, GD1 e GD2, ou 75% do total. Para o desenvolvimento do serviço SA1 foi utilizado recurso financeiro oriundo do programa para desenvolvimento de micro e pequenos empresários, com o parceiro externo, além de recursos do Banco para poder ter um volume maior para emprestar. O Banco “B”, quando aprova o desenvolvimento do novo serviço provê recursos financeiros suficientes e no tempo necessário, como organização de grande porte que é. Foram as declarações dos gestores dos serviços SB1 e SB2. O gestor GC2 informou que o Banco “C” tem, no seu orçamento geral, recursos para o custo fixo de seus empregados, para os desenvolvimentos de TI, aí incluídos os investimentos em hardware e software, que são realizados anualmente por meio do plano de informática, o qual prevê a renovação do parque de desenvolvimento. O desenvolvimento do serviço SD1 contou com recursos orçamentários do Banco dentro daquilo que foi estimado para as ações de inovação do Banco “D”, assim como o serviço SD2 que, segundo o gestor GD2 não teve nenhum impedimento do ponto de vista de recursos financeiro, seja de *funding*, seja de questões de auxílio no lançamento, como ações de marketing, por exemplo. Os gestores GA2 e GC1 não apontaram sinergia em relação a este indicador no desenvolvimento dos serviços SA2 e SC2. No entanto, sabe-se que ambos os Bancos são de grande porte e que operam com orçamentos anuais com previsões de investimentos voltados para o atendimento de seus objetivos estratégicos. Essas empresas têm previsão orçamentária para realizar melhorias nos serviços que oferecem. Dessa forma, o não apontamento do indicador, também, pode não significar, necessariamente, ausência de sinergia em relação aos respectivos processos de DNS.

O indicador Novidade do Serviço para a Firma está relacionado à possível falta de sinergia dos processos de DNS decorrentes da introdução de uma nova classe de serviço, cujo processo de produção e a tecnologia podem não ser familiares para a empresa. No setor bancário, o que se observa pelas manifestações dos entrevistados, é a tendência dos bancos introduzirem modificações em serviços existentes, cujas tecnologias e capacidades sejam possuídas pelas empresas. Isso corrobora a forma conservadora com que os bancos conduzem suas atividades.

Todos os gestores afirmaram não ter havido problemas de falta de sinergia no desenvolvimento dos serviços, oriunda de introdução de rotinas que demandassem conhecimentos ou tecnologias que não fossem de domínio dos bancos.

4.2.3 Características do Mercado

Com relação aos indicadores de sucesso para o DNS representantes da categoria Características do Mercado, De Brentani (1991) relacionou a competitividade do mercado, atratividade do mercado, mercado inicial especializado e resposta ao ciclo de demanda.

Os gestores dos novos serviços identificaram, em seus processos de DNS, questões relacionadas aos indicadores, conforme trechos transcritos a seguir.

SC2 - "... a briga acirrada está em colocar primeiro no mercado, em ser inovador. É aí que eu vejo que os Bancos brigam. A competitividade é muito forte."

SD2 - "...Há mais de dez anos, as instituições privadas identificaram que crédito rural seria excelente... um serviço para fazer parte do portfólio, que realmente agregaria valor ... tem um Banco em particular... ele já começa dar mostra de bastante ímpeto na hora de captar cliente, você vê que realmente a concorrência aumentou muito."

SA2 - "... O cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco."

SD1 - "o cliente quer comparar agilidade no atendimento, se o serviço está disponível se ele atende na hora e na necessidade, mas, também, se ele tem um preço que é aceitável ...".

SC1 - "... O cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco."

SC2 - "... foi atraente para o mercado porque foi uma solução inovadora. Você não tinha essa solução, se o cliente esquecesse o cartão, volto a dizer, ele não tinha como fazer o saque... Ele demandou do cliente ter telefone celular. Só isso e a conta no Banco."

SB2 - "... Então, foi de fato, em termos de competitividade, uma diferenciação muito importante que o cliente... percebeu esse benefício e isso virou uma argumentação de vendas bastante importante até na abertura de uma conta nova."

SC1 - "... Ele tem potencial de crescimento dentro da base do Banco e de novos clientes. É um serviço que em pouco tempo demonstrou o sucesso do Banco em tê-lo lançado, porque comparado com outros serviços e outros pacotes de serviços recentemente lançados pelo Banco, nenhum teve a aceitação que esse teve."

Em relação à competitividade do mercado, o gestor do serviço SA1 considera o mercado atual com características de competição mais acirrada se comparado às condições do lançamento do novo serviço. Segundo o gestor GA1, à época do desenvolvimento do serviço SA1 o mercado para as micro e pequenas empresas era menos disputado, na medida em que os bancos concorrentes focavam nas grandes empresas. No momento atual, ocorre uma inversão, quando o Banco "A" procura desenvolver seu mercado junto às grandes empresas, enquanto que os demais bancos estão explorando o nicho das micro e pequenas empresas. A

gestora do serviço SA2 considera que o serviço cheque especial, em qualquer banco, é o responsável pela maior rentabilidade devido à maior taxa de juros. Por essa razão, a competição pelos clientes é naturalmente maior. A competitividade, segundo a gestora do serviço SB2 é grande e, inclusive, os bancos concorrentes já teriam se aproximado da oferta do Banco “B” em aspectos como valor das franquias, porém, a vantagem do novo serviço permanece em relação à pontuação dos cartões de crédito. À época do lançamento, em outubro de 2009, o mercado não oferecia pacote de serviços com uma franquia tão robusta de conta corrente. Segundo o gestor do serviço SC2, a concorrência é acirrada e a questão principal seria ocupar a posição de pioneirismo no oferecimento das novas soluções. Na abordagem do assunto, o gestor GD1 afirmou que seria redundância dizer que o mercado para o novo serviço SD1 é competitivo, pois, a competitividade é sempre crescente. Em relação ao serviço SD2, as considerações do gestor GD2 abordaram o fato de que há mais de dez anos, as instituições privadas identificaram que crédito rural poderia propiciar excelentes negócios e, assim, se inseriram no mercado por meio do oferecimento de serviços voltados ao agronegócio com uma atuação cada vez mais crescente. O indicador não foi mencionado diretamente pelos gestores dos serviços SB1 e SC1. Os serviços são, respectivamente, cheque especial e pacote de serviços. Em ambos os casos verifica-se a menção ao indicador por gestores de outros bancos, para serviços similares. No caso do serviço SB1, a gestora do serviço SA2, que também desenvolveu solução atrelada ao cheque especial, citou evidências de que o mercado tem características de forte concorrência. A solução apresentada pelo Banco “A”, inclusive, propicia a redução de taxas de juros para o cheque especial para clientes que apresentam reciprocidade, enquanto que o serviço SB1 oferece cheque especial com carência para incidência de juros e possibilidade de redução de 50% na taxa contratada, o que denota haver concorrência em relação ao serviço. Em relação ao serviço SC1, a gestora do Banco “B” que desenvolveu o serviço SB2, o qual também é um pacote de serviços, fez referência, durante a entrevista, a aspectos de competição acirrada em relação ao novo serviço.

O indicador Sensibilidade aos Preços foi identificado pelos gestores dos serviços SA2, SC1 e SD1. No primeiro caso o que evidenciou foi o fato de o cliente saber que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco e, assim, optava pelo novo serviço. No segundo caso, o gestor do SC1 enfatizou que o próprio mercado faz com que o pacote de benefícios tenha custos similares e que qualquer diferença verificada pode refletir nas decisões de compra do cliente. No caso do serviço SD1, o cliente quer

comparar agilidade no atendimento, disponibilidade do serviço, mas, também, se possui um preço compatível com os que estão sendo praticados pelo mercado.

O serviço SA2, segundo a entrevistada sofre a influência dos preços praticados, haja vista o reconhecimento da diferenciação do serviço, pelo cliente, ao perceber as vantagens de pagar menor taxa de juros quando eleva o nível de negócios ou aplicações com o Banco "A". Fato análogo ocorre com o serviço SB1, não obstante o gestor GB1 não haver mencionado o indicador na entrevista, cuja diferenciação também explora aspectos relacionados ao preço, na medida em que o cliente tem carência para começar a pagar juros pelo empréstimo realizado e possibilidade de redução da taxa cobrada, caso não consiga repor o recurso dentro do prazo de carência. Se este é um diferencial, o mercado tende a ser sensível aos preços. O gestor do serviço SC1 afirma que o próprio mercado faz com que o pacote de benefícios do Banco "C" tenha um custo compatível com o de outros bancos, pois o valor das tarifas bancárias, além de fonte importante de receita para os bancos e, por essa razão é fortemente regulada pelo Banco Central, impacta diretamente as despesas do cliente. Por conseguinte, o serviço SB2 que também é um pacote de serviços, tende a ter a mesma característica do serviço SC1 em relação à sensibilidade aos preços. O caso do serviço SD1, que é um crédito rotativo operado por meio de desconto de recebíveis, foi mencionado pelo gestor GD1 como sendo sensível a preços. O cliente escolhe o serviço por aspectos de qualidade, disponibilidade e se este tiver preços compatíveis com os praticados pelo mercado. O serviço SA1, cujo gestor não mencionou o indicador "Sensibilidade aos Preços" na entrevista, enfatizou as vantagens do novo serviço relativas ao fato de que o cliente teria, automaticamente, a escolha da melhor taxa de juros em função das garantias que apresentasse ao Banco, não tendo este cliente necessidade de dirigir-se a uma agência do Banco "A", para solicitar uma linha de crédito com taxas menores. Se taxas menores representam um diferencial para o serviço SA1, pode-se afirmar que o mercado para esse serviço é sensível aos preços. Os demais serviços cujos gestores não citaram o indicador "Sensibilidade aos Preços" foram o serviço SC2 e SD2. O serviço SC2 é uma opção de saque em TAA, sem necessidade da utilização de cartão magnético. O serviço embora requeira a adesão a outro serviço que é o de recebimento de mensagens SMS não encontra, até o momento, oferta similar no mercado. Tais características podem explicar a não inclusão dessa solução no indicador sob análise. Já o serviço SD2, conforme o gestor GD2 afirma, tem taxas muito similares praticadas pelo mercado, em função dos recursos obrigatórios que deve utilizar e por força de regulamentação do Banco Central. É provável que a não menção desse serviço em relação ao indicador "Sensibilidade aos Preços" esteja relacionada às citadas características do financiamento de pré-custeio.

Não obstante o trabalho tratar do desenvolvimento de novos serviços, o indicador Frequente Introdução de Novos Serviços não foi mencionado por nenhum dos entrevistados. O que pode ocorrer é que, por ser um mercado onde os serviços são muito similares, e que em grande parte das vezes os novos serviços são, na verdade, modificações em serviços existentes, o que se verificou em todos os casos estudados, à exceção do serviço SC2 que se tratou da introdução de uma solução que não estava disponível até então, não obstante haver introdução de novos serviços, isso não ocorre de maneira frequente como sugerido na descrição do indicador.

Em relação ao indicador Ofertas de serviços muito similares, a gestora do serviço SA2, conforme já mencionado, enfatiza que há concorrência para o lançamento de novas soluções na indústria bancária, assim como muitos serviços similares. Também manifestou esse entendimento quando afirmou que o cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco. Ao discorrer sobre o processo de DNS em relação ao serviço SC1, o gestor GC1 afirmou que o produto de serviço bancário é *commodity*. Um banco cria e pouco tempo depois todo o mercado já oferece uma solução similar. Refere-se ao pacote de serviços de forma geral como uma solução que todos os bancos oferecem e informa que o serviço é bastante acompanhado e regulamentado pelo Banco Central. Ao referir-se aos recursos de tecnologia em relação ao processo de desenvolvimento do serviço SC2, a gestora GC2 afirmou que em razão do desenvolvimento tecnológico, tudo que é lançado como novo no setor bancário, torna-se *commodity* no momento seguinte. Em relação ao serviço SD1, o gestor GD1 afirmou haver serviços similares e que a solução de antecipação de faturas de cartão é um serviço comum no mercado. O gestor GD2 explicou que entre as razões pelas quais há similaridade na oferta do serviço SD2 e de outros voltados ao setor de agronegócio, está o fato de o crédito rural ser bastante normatizado e regulamentado pelo Banco Central que, inclusive, interfere na questão das taxas que terminam por ser muito parecidas entre os bancos concorrentes. Em sua opinião o serviço é praticamente idêntico, sendo que o que pode mudar é o atendimento que se presta ao cliente. O indicador não foi citado pelos gestores dos serviços SA1, SB1 e SB2. O serviço SA1, quando do seu lançamento, não encontrava solução que oferecesse as vantagens que à época o Banco “A” conseguiu introduzir com exclusividade. Não obstante, como o próprio entrevistado informou, o que diferenciava o serviço SA1 das soluções de antecipação de recebíveis quando do seu lançamento era a troca de informações provenientes dos adquirentes das diversas bandeiras, solução que, atualmente, já é de domínio das demais instituições

bancárias. Quanto ao serviço SB1, o mercado oferece serviços similares que são os cheques especiais, não obstante as características individuais que cada banco procura inserir para diferenciar seu serviço da concorrência. Por fim, o serviço SB2 que é um pacote de serviços, é tão comum entre os bancos no País que o Banco Central regulamenta a obrigatoriedade de existir um pacote padrão mínimo de serviços que todo banco deve oferecer. Evidentemente há serviços similares na medida em que, analogamente aos demais serviços, cada banco procura conferir algum diferencial ao seu portfólio.

O indicador Novos Serviços Atendem a uma Clara Necessidade Identificada do Cliente e são Compatíveis com os Sistemas Operacionais Deste foi identificado pelos gestores GA1, GB1, GC2, GD1 e GD2. O serviço SA1 preencheu uma lacuna que existia para micro e pequenas empresas. Foi feito para simplificar o processo das empresas desse segmento, que tinham dificuldades para negociação de recebíveis, notadamente duplicatas, à época do lançamento da nova solução. A adequação do serviço SB1 para suprir necessidades dos clientes foi confirmada em *focus group*, onde manifestaram que o serviço possuía força mercadológica. Segundo informações do gestor GB1, atualmente o serviço é um dos elementos chaves para abertura de contas correntes novas. O serviço SC2 atende o cliente em situações de extrema necessidade, quando este não está de posse do seu cartão magnético. A solução demanda apenas que o cliente possua conta corrente e um telefone celular cadastrado no Banco “C”, além de ter aderido ao serviço. O mercado para o serviço SD1 está demandando cada vez mais soluções voltadas a financiamentos lastreados em recebíveis na modalidade fatura de cartões de crédito, pela expansão da base de clientes que procuram essa forma de pagamento. Assim, a oferta do serviço SD1 preencheu uma lacuna que havia no portfólio do Banco “D”, na medida em que o comércio de varejo, atualmente, trabalha quase que em sua totalidade fortemente apoiado em vendas por cartões de crédito. Por tratar-se de operação com garantia de recebíveis, as taxas são atraentes para os tomadores de recursos. O serviço SD2 foi uma demanda direta dos produtores rurais clientes da carteira do Banco “D”, que não tinham a opção de realizar operações de pré-custeio naquela instituição. Com o desenvolvimento do novo serviço, o cliente se viu atendido em sua demanda. Os gestores dos serviços SA2, SB2 e SC1 não apontaram este indicador durante as entrevistas. A gestora do serviço SA2 afirmou que a concepção do novo serviço não partiu diretamente de uma necessidade identificada do cliente, mas, de estudos internos desenvolvidos pela área, além de pesquisa junto aos concorrentes. Embora a gestora do serviço SB2 não tenha feito menção direta ao indicador, durante a entrevista alegou que um dos motivadores do desenvolvimento do novo serviço teria sido a manifestação do cliente sobre a necessidade de se unificar em um

único pacote de tarifas as anuidades dos cartões de crédito, assim como também teria sido uma necessidade manifestada dos clientes, as vantagens diferenciadas em relação aos pontos dos cartões que foram conferidas ao pacote de serviços. Embora consultado em pesquisa realizada pela central de atendimento do Banco “C”, sobre a importância de se acoplar a um serviço bancário contribuições para causas socioambientais, o gestor SC1 não considerou que o novo serviço atendesse a uma necessidade do cliente, mas, que se adequou a uma situação a qual este cliente valoriza e, conforme informou, está disposto a pagar um valor a mais para tanto.

Os novos serviços SB2, SC1, SC2, SD1 e SD2 agregam valor de forma a serem percebidos pelo cliente. A percepção dos clientes do Banco “B” em relação aos benefícios do serviço SB2 resultou em argumentação de vendas bastante importante na abertura de novas contas correntes. Não obstante os bancos concorrentes terem se aproximado da franquia do pacote oferecido pelo Banco “B”, inclusive elevando a pontuação dos cartões de crédito, não conseguiram oferecer o diferencial em relação aos pontos que o Banco “B” disponibiliza. Esta vantagem é percebida pelo público de alta renda. O cliente do Banco “C” percebe os benefícios do pacote de serviços com o diferencial de sustentabilidade e, ainda que a um custo um pouco maior efetua a migração para esta oferta. O pacote de serviço SC1 é um atrativo e um benefício para o cliente, considerando que se ele fosse ter que usar os benefícios de forma separada, pagaria muito mais do que tendo o pacote. Pesquisa de satisfação do cliente revelou que o cliente percebeu a inovação relativa ao serviço SC2. O serviço ainda foi citado pelos clientes como só visto no Banco “C”. O indicador que o Banco “D” utiliza para mensurar a percepção do cliente em relação ao valor que o serviço SD1 agrega é o desempenho da carteira que, segundo do gestor GD1 foi bastante satisfatório dentro da expectativa que a equipe tinha originalmente no projeto. Quanto ao serviço SD2, analogamente, o gestor GD2 utiliza o crescimento da base de clientes que utilizam o pré-custeio, comparando o ano de lançamento, quando 30% do universo dos tomadores de crédito para custeio das safras de milho e soja adquiriram o serviço, com o ano subsequente quando as operações atingiram 80% dessa base de clientes. Segundo o gestor GD2, o cliente que tomou o financiamento ficou satisfeito e divulgou a outros clientes que procuraram a instituição. O indicador não foi citado pelos gestores SA1, SA2 e SC1. Apesar de não mencionar o indicador, o gestor GA1 informou que as características do novo serviço, que inclusive à época era único, e as vantagens que o novo serviço SA1 trouxe para o cliente, no sentido de que o Banco “A” efetuava o gerenciamento do fluxo de caixa do cliente, sempre aplicando as menores taxas possíveis para a operação de empréstimo, sem que o cliente precisasse procurar a agência do

Banco para solicitar menores taxas. É pouco provável que esse cliente não tenha percebido as vantagens, até pelo desempenho que teve o novo serviço para o Banco “A”. Da mesma forma, a gestora GA2 não citou o indicador, porém, a melhoria que trouxe o serviço SA2, de propiciar taxas menores de acordo com a reciprocidade do cliente, considerando também o sucesso obtido com o desenvolvimento da solução, é de se presumir que o cliente, também neste caso, tenha percebido as vantagens do novo serviço. O gestor do serviço SC1 informou que o cliente mencionou, em pesquisa realizada, que a solução de saque sem o cartão magnético constituía inovação do Banco “A”. Portanto, o cliente percebeu a vantagem do serviço. O novo serviço, no entanto, em que pese atender a uma necessidade, não tem utilização cotidiana como outros serviços bancários, na medida em que o cliente, em tese, estará de posse de seu cartão magnético na maioria das vezes.

O indicador Mercado Representa Bom Potencial de Receita e de Crescimento foi citado pelos gestores GA1, GC1, GC2, GD1 e GD2. O Banco “A” percebeu que havia um potencial de crescimento junto aos clientes de micro e pequenas empresas, pois a concorrência focava suas atenções nas médias e grandes organizações. Nesse sentido, identificou-se que o serviço SA1 supriria uma oferta com potencial de crescimento da respectiva demanda. O serviço SC1, em comparação com outros pacotes do Banco “C” apresentou desempenho superior, com potencial de crescimento dentro da base de clientes da empresa. É um serviço que em pouco tempo demonstrou ter sido um sucesso em termos de aceitação, refletida no volume de vendas. A evidência de enquadramento no indicador pelo serviço SC2 é a curva de crescimento de adesão ao serviço, que é significativa, demonstrando o potencial de ampliação em relação à base de clientes. Em relação ao serviço SD1, segundo o gestor GD1 o potencial do mercado está refletido no número considerável de operações que foram realizadas com a nova modalidade. O cliente que não encontrava o serviço no Banco “D” buscava em outras instituições, demonstrando a necessidade do Banco de atender a uma demanda crescente. Com o aumento da bancarização e a oferta cada vez maior de cartões de crédito, o mercado tem ótimas perspectivas de crescimento. A expansão do agronegócio no Brasil, cujos números já representam 33% do PIB do País, o mercado para o serviço SD2 apresenta potencial de crescimento e elevação de receitas provenientes dos financiamentos de pré-custeio. O indicador não foi mencionado pelos gestores dos serviços SA2, SB1 e SC2. Nos dois primeiros casos trata-se de serviços de crédito rotativo para pessoa física, o cheque especial. A gestora do serviço SA2 afirmou que o cheque especial é o serviço de varejo de melhor rentabilidade que os bancos possuem, até pelas elevadas taxas de juros que são praticadas, se comparadas a outras modalidades de empréstimo. Dessa forma, acaba por

conferir ao mercado um bom potencial de receita, o que engloba o serviço SB1. Quanto ao serviço SC2, o próprio gestor GC2 admitiu que a solução tem como principal objetivo atender a uma situação de emergência do cliente e que há uma elevação de receitas do Banco “C” em função da cobrança de tarifa pela utilização do serviço de recepção de mensagem SMS, que é pré-requisito para a ativação do serviço SC2, porém, é uma receita indireta.

Não foram identificados os indicadores relacionados ao Mercado Inicial Especializado nos processos de DNS dos novos serviços analisados. Talvez, devido às características comuns do mercado em que atuam os bancos em relação aos exemplos de DNS estudados.

Em relação à resposta ao ciclo de demanda, à exceção dos serviços SA1, SD1 e SD2, cuja demanda sofre efeitos de sazonalidade e para os quais, as empresas adotam medidas para equilibrar a capacidade de atendimento nos períodos de pico no consumo, os demais serviços possuem demandas distribuídas, para as quais não há necessidade de gestão específica, como condição para assegurar o sucesso do novo serviço.

4.2.4 Natureza da Oferta do Serviço

Esta categoria de indicadores de sucesso para o DNS, segundo De Brentani (1991), é composta por oito fatores que descrevem a natureza do novo serviço desenvolvido pela firma. Os fatores são: 1) serviço baseado em conhecimento/pessoas; 2) serviço baseado em equipamentos; 3) inovatividade do serviço; 4) evidência de qualidade do serviço; 5) qualidade da experiência do serviço; 6) complexidade do serviço; 7) ajuste a segmento de mercado; e 8) padronização do processo de serviço.

Alguns trechos das entrevistas revelam o posicionamento dos gestores dos novos serviços sobre os indicadores relacionados à categoria, conforme segue.

SA1 - "...No desenvolvimento houve a necessidade de uma equipe qualificada, tanto é que nós trouxemos gente da própria equipe da Empresa, mas que trabalhava fortemente com esse tipo de cliente. Pessoas do Banco que a gente entendia como qualificadas para pensar e desenvolver o serviço..."

SB2 - "... A gente tem uma grande expertise na nossa força de vendas na rede comercial... o motor de fato, decisivo, é o gerente. É uma ligação do gerente, é uma visita ao contatar o cliente... tem a capacidade de argumentar mostrar os benefícios da oferta..."

SC1 - "... Ele é percebido como um serviço diferente, um serviço que dá benefícios não só a ele, mas, a terceiros através dessa ação da sustentabilidade que a gente falou."

SD1 - "... uma evidencia muito tangível é que o cliente é muito sensível quando ele é afetado no seu controle... a gente tem não só observado pelo comportamento do

sistema, mas, recebido eventualmente alguns elogios e poucas reclamações. Então, isso, para mim, é bem concreto.”

SA1 - "... O cliente só tinha a obrigação de movimentar a conta e de entregar a garantia... o processo era de fácil entendimento, de simples desenvolvimento e que fazia com que o cliente enxergasse que, realmente, ali ele teria uma solução completa para essa necessidade específica dele."

SD2 - Então, nesse sentido, a gente pode demonstrar para o cliente a nossa interação com ele... Então ele se sentiu bem assim... se eu colocar para o banco e o banco entender que é uma boa coisa, o banco vai fazer.”

O indicador de sucesso Profissionais e Pessoal Altamente Qualificado somente não foi apontado pelo gestor do serviço SC1. Para os demais casos foi considerado relevante para os processos de desenvolvimento dos serviços. No caso do serviço SA1 a dependência da maior qualificação de pessoas ocorreu, principalmente, na fase de concepção e desenvolvimento do serviço. Nos demais casos os gestores identificaram a importância do indicador, também, na fase de venda do serviço, principalmente no momento de se iniciar a oferta. Nessa fase é preciso um esforço das equipes de venda para apresentação do novo serviço e de convencimento do cliente sobre as vantagens de adquiri-lo. No desenvolvimento do serviço SA1 houve necessidade de uma equipe qualificada. Foram alocadas pessoas que trabalhavam mais de perto com os clientes do segmento de micro e pequenas empresas. Foi envolvido, também, pessoal qualificado das áreas de cartão, desconto de recebíveis e, principalmente, da área de TI. Após o desenvolvimento, houve necessidade de treinar os gerentes para o atendimento dos clientes nas agências. Porém, concluídas todas as etapas preliminares de venda, o serviço passa a demandar apenas tecnologia. O serviço SA2 também demandou pessoas qualificadas para sua concepção. As etapas de cálculo e de precificação, assim como o desenvolvimento tecnológico foram os que exigiram mais *expertise* das equipes envolvidas. No caso do serviço SB1 foram necessárias pessoas qualificadas para o desenvolvimento tecnológico e para a força de vendas. O Banco incorporado contava com mão de obra especializada na venda do cheque especial com carência para o pagamento de juros, o que representava 50% da força de vendas do Banco “B”. O serviço SB2 demandou grande *expertise* da força de vendas na rede comercial. O motor para a oferta do serviço é o gerente. Um contato que o gerente efetua com o cliente, com a capacidade de argumentar e mostrar os benefícios da oferta é fundamental para o sucesso do serviço. Considerando o ciclo de vida do serviço SC2, na fase de desenvolvimento houve necessidade de pessoal qualificado para a concepção das soluções notadamente tecnológicas. Na fase inicial da colocação do serviço o capital intelectual representante da força de vendas para a divulgação e apresentação do serviço também foi importante. Após tornar-se um serviço de prateleira, a dependência concentra-se em recursos de TI. A oferta do serviço SD1, conforme análise do gestor GD1

está mais fortemente associada à ação das pessoas. Não obstante o processo de contratação do serviço ser totalmente automatizado, a força de venda nos pontos de atendimento representam fator decisivo para o incremento do número de operações com o novo serviço. Na opinião do gestor GD2 há influência da tecnologia na oferta do serviço SD2, na medida em que há sistemas que dão suporte ao serviço, no entanto, o indicador relacionado à capacidade das pessoas é mais fortemente percebido devido ao fato de que o cliente precisa ser assessorado quanto à viabilidade ou não de se fazer a operação de pré-custeio. O produtor deve considerar a relação custo benefício de se antecipar os recursos para financiamento de sua safra, com base em análises dos preços dos insumos que são cotados em dólar americano. O pessoal das agências especializadas em crédito rural pode informar os clientes sobre a melhor opção. Há ainda que se considerar o fato de o serviço ser customizado e prescindir da ação de pessoas durante as fases de análise de proposta, estudo, deferimento e acompanhamento das operações em curso.

Em relação à inovatividade do serviço, o indicador foi reconhecido por seis dos oito gestores como presentes em relação aos novos serviços sob suas responsabilidades. O gestor GA1 ressaltou que o novo serviço, à época de seu lançamento foi novidade para indústria. O que o mercado oferecia era desconto de fluxo de antecipação, ou uma conta garantia com uma única garantia. O cliente dependia do envolvimento do gerente para liberar os recursos, sem qualquer automatização. Quando do lançamento do novo serviço SA2, o cliente percebeu que não havia solução similar com taxas flexíveis de acordo com o relacionamento e a reciprocidade que mantinha com o Banco “A”. O cliente, assim, sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco. Pesquisas realizadas pelo Banco “B” mostraram que o cliente reconheceu no novo serviço SB1 aspectos de inovação. Manifestou, também, não encontrar no mercado um serviço semelhante. Também por intermédio de pesquisas o serviço SB2 foi reconhecido pelo cliente como novo no momento do lançamento. Não obstante a tentativa da concorrência de se aproximar da solução oferecida aos clientes, a diferenciação em relação aos pontos do cartão de crédito não foram disponibilizadas até o momento por outras instituições. O cliente percebeu a diferenciação do serviço SC1, que concede benefícios a terceiros, por meio das ações de sustentabilidade que patrocina. Por fim, o serviço SC2 foi considerado, no monitoramento de mercado efetuado pelo Banco “C” como único, na medida em que a concorrência, até o momento, não oferece a solução aos clientes. Em resposta a pesquisa de satisfação do cliente, atributos de inovação, o serviço SC2 foi lembrado. Apenas os gestores dos serviços SD1 e SD2 não apontaram o indicador Serviço Percebido pelo

Cliente como Verdaderamente Único. No caso do serviço SD1, o próprio gestor GD1 admitiu que havia uma lacuna no portfólio do Banco “D”, o qual não oferecia a solução de alavancagem sobre o serviço de antecipação de recebíveis lastreado em faturas de cartões de crédito aos clientes. Da mesma forma, o gestor do serviço SD2 afirmou que o cliente que demandou a solução estava realizando suas operações de pré-custeio em outra instituição, portanto, que já oferecia aquela solução. Não se tratou, portanto, de um serviço com características de exclusividade para o Banco “D”. Diferentemente, os demais novos serviços, em que pese o fator da similaridade das ofertas por todos os bancos, cada um trouxe, quando oferecido ao mercado, aspectos exclusivos que os diferenciavam das demais soluções ofertados pelos concorrentes.

As abordagens dos indicadores de sucesso relativos à Evidência de Qualidade do Serviço foram assim distribuídas: a) Criação de uma imagem de alta qualidade dos serviços e Incorporação de evidências tangíveis de qualidade – os indicadores foram analisados conjuntamente pela complementaridade que possuem. O pressuposto é de que com a incorporação de evidências tangíveis de qualidade aos serviços o banco crie, junto aos clientes, uma imagem de alta qualidade de seu portfólio. Todos os gestores identificaram evidências tangíveis de qualidade em relação aos novos serviços disponibilizados. Para alguns casos os indicadores utilizados pelos gestores para evidenciar os aspectos de qualidade dos novos serviços foram manifestações dos clientes nos canais de comunicação do banco ou em sites como Idec, Procon e Bacen tanto considerando elogios, quanto as quantidades de reclamações (SA2, SB1 e SD1). Outros gestores manifestaram-se em relação às vantagens tangíveis que os novos serviços trazem (SA1, SA2, SC1 e SD2) e, por fim, houve gestores que associaram as questões de qualidade à resposta dos clientes em relação à aquisição do novo serviço (SB1, SB2 e SC2). O serviço SA1 evidenciou ao cliente uma economia significativa, resultante do mecanismo da operação do serviço de sempre, automaticamente, escolher a melhor opção disponível ao cliente para realização do empréstimo. A redução da taxa de juros de forma automática, sem que o cliente precise negociar com o Banco, a partir da pontuação que recebe pela reciprocidade nos negócios com o Banco “A” foi um aspecto tangível de qualidade percebido pelo cliente em relação ao serviço SA2. Outro aspecto de qualidade do novo serviço foi a ausência de inconsistência verificada na operacionalização, não tendo o Banco recebido qualquer reclamação de clientes via SAC, Ouvidoria ou agências, sobre a melhoria do serviço. O que evidenciou este indicador em relação ao serviço SB1 foi o fato de que 90% da base de clientes aderiu ao novo serviço. O nível de reclamações, percentualmente, foi próximo de zero, sendo que as consultas visaram mais à compreensão do

funcionamento do novo serviço do que à reclamação sobre eventual mau funcionamento. O serviço SB2 também apresentou evidência tangível de qualidade relacionada ao funcionamento da solução que propicia as vantagens relativas à incorporação das anuidades dos cartões em um pacote de serviços, além de propiciar uma pontuação diferenciada ao cliente. O sistema que opera a solução proporciona ao cliente, em quaisquer canais que UTI

lize, as funções de consultar, fazer alterações, além de ter disponibilidade da informação. Outra evidência de qualidade apresentada foi o fato de o Banco já contar com 900.000 clientes alta renda filiados à oferta. O cliente do serviço SC1 percebe a qualidade do serviço quando utiliza os benefícios e nota que está sendo cobrado em sua conta corrente exatamente aquilo que foi contratado. O cliente percebe que se utilizasse os benefícios de forma separada pagaria mais por elas se comparado ao que paga pelo pacote de serviços. Outro benefício que evidencia a qualidade do serviço é na utilização do cheque especial com carência para pagamento dos juros. Em relação ao serviço SC2, o entrevistado citou a curva de crescimento significativo de adesão ao serviço como evidência tangível de qualidade. Alguns índices de qualidade da carteira de crédito do Banco “D” apontam que a capacidade do sistema não só de disponibilizar, mas, de oferecer um gerenciamento para o cliente em relação aos créditos de operações com cartão é um ponto forte na percepção da qualidade do serviço SD1 do ponto de vista do cliente. Uma evidência tangível para o cliente é o controle que o novo serviço proporciona. O Banco tem recebido eventualmente alguns elogios e poucas reclamações sobre o novo serviço. A vantagem mais tangível para o cliente do serviço SD2 é conseguir barganhar o preço dos insumos e, assim, obter redução nos custos de produção do seu empreendimento; e b) Incorporação de melhorias no sistema de prestação do serviço com o qual o cliente interage – o indicador não foi identificado por 50% dos gestores dos novos serviços. Apenas os gestores dos serviços SA1, SB2, SD1 e SD2 mencionaram o indicador como característica da oferta dos respectivos novos serviços. Se for considerado que os novos serviços apresentam melhorias em relação aos anteriormente disponibilizados, o que ocorre em todos os casos, e que os sistemas automatizados, à exceção do serviço SD2, que é mais dependente das pessoas para sua operacionalização, são a principal interface do cliente com os bancos na prestação dos referidos serviços, é possível inferir que houve melhoria no sistema de prestação de serviços, uma vez que este abrange todos os canais de interface do cliente com os bancos e sua construção reflete o próprio serviço disponibilizado. Se o serviço melhorou, haja vista as evidências de qualidade mencionadas pelos entrevistados, os sistemas que dão suporte a esses

serviços também foram melhorados. No caso do serviço SD2, o gestor GD2 referiu-se à melhoria da interação do cliente com o Banco, pelo fato de que os canais de atendimento propiciaram que os produtores rurais encaminhassem sugestões que foram acatadas pelo Banco “D”, no sentido de melhorar a oferta dos serviços àquele nicho de mercado. Como já mencionado, o indicador foi identificado como tendo resultado dos serviços SA1, SB2, SD1 e SD2. No primeiro caso, o cliente só precisa movimentar a conta corrente e apresentar a garantia ao Banco “A”. O processo é de fácil entendimento e propicia ao cliente sempre operar com a melhor opção de linha de desconto de recebíveis disponível dentro do seu limite de crédito. No segundo caso o cliente teve simplificado o processo de controle sobre as tarifas que paga ao Banco “B”, pela incorporação das despesas com anuidades dos cartões no pacote de serviço, o que resultou em um único débito mensal em conta corrente. No terceiro caso, além do Banco “D” oferecer uma opção ao cliente para financiar com alavancagem de até quatro vezes seus créditos de cartão, há um trabalho de oferta de cartões de crédito para os clientes das empresas que demandam o serviço SD1. O Banco alavanca a parte financeira da venda do cliente e oferecer mais portadores de cartão de crédito para comprar o serviço daquela empresa. Por fim, a interação do cliente com o serviço com o qual interage ficou evidente quando o Banco “D” atendeu à demanda de desenvolvimento do serviço SD2, baseado na solicitação dos produtores rurais. O cliente percebeu que há uma relação de interação que pode resultar em atendimento aos seus interesses.

Em relação à Qualidade da Experiência do Serviço, as análises foram feitas a partir dos próprios casos, sem necessidade de considerar evidências extraídas de manifestações específicas dos entrevistados sobre os indicadores. Nesse sentido, todos os serviços apresentam o caráter de “Serviço novo ou modificado que oferece ao cliente um processo de serviço mais rápido, eficiente e confiável”. O serviço SA1 simplifica o processo de tomada de empréstimo via antecipação de recebíveis, eximindo o cliente da necessidade de ir até a agência para negociar. O serviço SA2 flexibiliza taxas do cheque especial a partir da reciprocidade do cliente e do seu comportamento em relação à adimplência de seus compromissos. Assim, o cliente, também, de forma automática, consegue taxas mais atrativas para seus empréstimos pessoais. O serviço SB1 atende a dois públicos distintos, os clientes do Banco incorporado e os clientes do Banco “B”. Também simplifica o processo de tomada de empréstimos pessoais na medida em que o cliente pode obter, via sistema, isenção de taxa de juros dentro do período de carência estipulado, além de desconto na taxa cobrada, bastando para isso contatar o Banco via diversos canais de atendimento e manifestar seu interesse. O serviço SB2 atende ao público de alta renda do Banco “B” e incorpora, em um pacote de

serviços exclusivo, a opção de adesão a duas bandeiras de cartão Platinum, além de oferecer vantagens em relação à pontuação dos cartões que é diferenciada em relação à concorrência. Para tanto, basta a adesão do cliente ao pacote de serviços e as vantagens são automáticas. O serviço SC1, também um pacote de serviços, é destinado a qualquer cliente pessoa física que desejar atrelar ao seu serviço de cheque especial, o diferencial de uma carência para início do pagamento de juros, além de propiciar que até 5% do total arrecadado pelo Banco “C” com receita oriunda desse serviço seja revertido à fundação patrocinada pela empresa para aplicação em um programa específico voltado à sustentabilidade. Basta a adesão do cliente ao pacote de serviços, para que obtenha as vantagens oferecidas pelo novo serviço. O serviço SC2 torna possível ao cliente do Banco “C” a realização de saques nos terminais de autoatendimento, em moeda nacional, sem que esteja portando o cartão magnético do Banco. Não obstante a limitação de montante diário para a realização do saque, o serviço, além de confiável, torna mais rápida e eficiente a solução do problema, quando este ocorrer. O novo serviço SD1 é um crédito rotativo com antecipação de faturas de cartão, um desconto de recebíveis, que evoluiu de um serviço anteriormente prestado, o qual antecipava apenas o valor do agendamento, o faturamento registrado junto à bandeira do cartão. Foi desenvolvido um sistema diferente do anterior, que permite que o cliente utilize sua agenda de faturamento, propiciando uma alavancagem de até quatro vezes o valor do limite pré-estabelecido. Todo crédito que entra do cartão o cliente amortiza na forma e conveniência que entender melhor. O serviço SD2 traz um diferencial em relação à concorrência que é a questão da agilidade. O Banco “D” trabalhou a questão do atendimento e da rapidez da análise do crédito, a partir do desenvolvimento de uma ferramenta de análise de crédito. Enquanto o serviço pode levar até três meses para ser contratado em uma instituição concorrente, o Banco leva, em média, 30 dias.

Em relação ao indicador O Quanto a Empresa Customiza ou Padroniza sua Oferta de Serviço é apresentada a seguinte análise: à exceção do serviço SD2, os demais serviços analisados neste trabalho foram desenvolvidos para distribuição massificada, por meio de sistemas informatizados, caracterizando, dessa forma, uma padronização em relação aos segmentos para os quais foram ofertados. O serviço SD2 pode ser considerado customizado na medida em que demanda análise de adequação dos projetos de financiamento de custeio de safra antes do seu deferimento e da realização da operação propriamente dita. Embora se utilize de sistema informatizado para registro e controle das operações, os processos de proposta, análise, estabelecimento de limites operacionais, deferimento e acompanhamento do

crédito dependem de intervenções humanas para sua realização, diferentemente dos demais serviços de varejo.

Entre os serviços avaliados, apenas o serviço SD2 enquadra-se nas características do indicador Serviço com Características de Alto Custo e Personalizado. O serviço tem seus custos elevados em razão do tratamento customizado que recebe e do intensivo emprego de pessoas qualificadas na sua operacionalização. Todos os demais serviços possuem características de varejo, ou seja, são escaláveis. Uma vez desenvolvidos e ofertados estão prontos para atender toda a base de clientes de tal forma que a elevação do número de consumidores não implica, necessariamente, em custos para ampliação da oferta.

Por fim, todos os serviços estudados enquadram-se no indicador Novos Serviços Ajustados para Atender a um ou mais Grupos Específicos de Clientes, por Indicação de Análise Detalhada de Mercado. A partir de pesquisas de mercado e com clientes, os serviços SA1 e SD1 foram concebidos para atender demanda das micro e pequenas empresas; os serviços SA2, SB1 e SC1 destinam-se aos clientes pessoa física usuários do crédito rotativo, também conhecido como cheque especial; o serviço SC2 abrange toda a base de clientes que possui telefone celular cadastrado no Banco “C”; o serviço SB2 foi desenvolvido para atender o público de alta renda do Banco “B”; e finalmente, o serviço SD2 atende aos produtores rurais que demandam financiamento para custeio das safras de milho e soja.

4.3. DNS e Vantagens Competitivas Sustentáveis

Esta seção tem como objetivo analisar, à luz do referencial teórico utilizado no trabalho, o papel do DNS na constituição de recursos estratégicos e, assim, de vantagens competitivas sustentáveis, com base no modelo VRIO.

Considerando as categorias de recursos propostas por Barney; Hesterly (2007), conforme descritas no quadro 4, os recursos estratégicos das firmas podem ser financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Barney; Hesterly (2007) também entendem que os recursos estratégicos devem acumular quatro características de forma concomitante para que sejam reunidas as condições necessárias à obtenção, pelas firmas, de vantagens competitivas sustentáveis nos mercados em que atuam, quais sejam: os recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizáveis.

As categorias consideradas neste trabalho para um DNS bem-sucedido são: a) competência para o DNS; b) Sinergia de Projeto; c) Características do Mercado; e d) Natureza da Oferta do Serviço. Dessa forma, os recursos empregados pelos bancos para o

desenvolvimento dos novos serviços representativos dos casos estudados foram explorados pela pesquisa naquilo que diz respeito aos indicadores de sucesso enquadrados nas respectivas categorias.

De acordo com o resultado apresentado na seção anterior, a principal característica do processo de DNS capaz de conferir vantagem competitiva sustentável aos bancos componentes da amostra deste estudo é a que está relacionada à capacidade de organização dos recursos existentes, sejam já de posse da empresa, sejam recursos que esta venha a adquirir, como foi o caso do Banco “B” ao incorporar outro banco.

Tomando os resultados apresentados na seção anterior, os casos de DNS para os quais foi identificada a presença combinada de recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis representam diferentes características quanto à possível aquisição dos respectivos recursos.

No caso do desenvolvimento do serviço SB1 o gestor GB1 entendeu que o recurso valioso, raro, difícil de imitar e organizável era a capacidade de apurar com precisão dados sobre o cheque especial com carência, devido a dados históricos do Banco incorporado pelo Banco “B”. Tal capacidade decorreu da incorporação de um banco que possuía à época, com exclusividade, o domínio de informações sobre um serviço que o mercado não disponibilizava. O recurso, portanto, fora adquirido e integrado às capacidades do Banco “B”, que conseguiu organizá-lo de forma a gerar vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, a aquisição dos recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis deu-se anteriormente ao processo de desenvolvimento do novo serviço SB1, porém, sua organização para o desenvolvimento do novo serviço ocorreu durante o processo DNS. A situação, portanto, seria passível de indicar que a possível obtenção de vantagem competitiva sustentável, neste caso, decorreu do processo de desenvolvimento do novo serviço analisado.

O gestor do serviço GC1 destacou o processo de governança do Banco “C”, como recurso valioso, raro, difícil de imitar e organizável. O recurso citado abrange desde os direcionamentos estratégicos do Banco para os processos de inovação, até o apoio à gestão para a consecução dos objetivos e metas detalhados nos planos estratégicos da Empresa. No entanto, tais recursos estão disponíveis para a realização de todas as atividades do Banco “C” e, embora possa ser um recurso capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis, não é possível estabelecer uma relação de forma a inferir que a vantagem competitiva sustentável propiciada pela organização desse recurso estratégico tenha decorrido do processo de desenvolvimento do SC1.

Por fim, o caso do novo serviço SD1 em que o gestor GD1 identificou como recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis o acesso que o Banco "D" tem a alguns clientes, por força de sua estrutura de capital e, também, por questões legais. Nessa situação, analogamente ao que ocorre com o serviço SB1, a organização desse recurso para o desenvolvimento do novo serviço SD1 pode ter se constituído em fator gerador de vantagem competitiva sustentável. Um recurso valioso, raro e difícil de imitar, se não organizado de forma a conferir eficiência e eficácia no processo de DNS pode, no máximo, gerar paridade competitiva, segundo o modelo VRIO. O que ocorreu no caso do desenvolvimento do serviço SD1 foi a utilização do cliente ao qual o Banco "D" possui acesso privilegiado, como público alvo do novo serviço desenvolvido. Dessa forma, o processo DNS pode ter desencadeado a geração de vantagem competitiva sustentável a partir de recurso estratégico do Banco "D".

Os indicadores associados a um DNS bem-sucedido e que podem estar relacionadas à melhor organização dos recursos estratégicos identificados pelos gestores como constituintes de vantagens competitivas sustentáveis estão relacionados à categoria Competência para o DNS. No caso do serviço SB1, cujo recurso estratégico identificado foi a capacidade de apurar com precisão dados sobre cheque especial com carência, devido a histórico de informações obtidas do banco incorporado, tal recurso só foi capaz de conferir a vantagem competitiva sustentável devido à sua exploração oportuna e eficaz pelo banco "B". Durante o processo de desenvolvimento do serviço SB1, os indicadores mais relacionados à exploração do recurso identificado são: a) implantação e experiência com TI – o tratamento de bancos de dados com grande número de informações exige o emprego de hardware e software, além de conhecimento específico das equipes envolvidas nas tarefas; b) processo detalhado/formal – o procedimento confere ao projeto de DNS um encadeamento lógico de etapas necessárias à concepção, desenho, proposição e aprovação da ideia, além de se constituir em instrumento fundamental para que ocorra a etapa subsequente do processo de DNS, que é a gestão do projeto; e c) gestão efetiva do DNS – os indicadores relacionados a essa categoria permitem a efetiva organização dos recursos estratégicos empregados, via comunicação e integração das diversas áreas intervenientes do processo de geração do novo serviço.

De forma análoga, o recurso estratégico identificado no desenvolvimento do serviço SD1, o acesso que o Banco "D" possui a alguns clientes decorrente de sua configuração societária e de dispositivos legais associados, teve sua exploração possível devido à integração dos esforços de várias áreas intervenientes no processo de DNS. Essa integração

também pressupõe competência para o DNS associada à implantação e experiência com TI, visto que o serviço tem sua oferta totalmente realizada por meio informatizado, além dos indicadores já mencionados em relação ao desenvolvimento do serviço SB1, quais sejam: projeto detalhado/formal e gestão efetiva do DNS.

Dessa forma, a análise dos resultados permite inferir que o sucesso no DNS pode estar relacionado com o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável no setor bancário. Não obstante aspectos da indústria revelarem que vantagens competitivas são difíceis de serem sustentadas por períodos de tempo muito longos, talvez pela relativa facilidade com que se imitam as novas soluções apresentadas – entre os casos estudados o maior período que se observou entre a criação de uma solução única, até o desenvolvimento da tecnologia por outras instituições foi o equivalente ao de sete a oito anos –, casos como os dos serviços SB1 e SD1 ilustram possíveis meios de combinação de recursos estratégicos com as características propostas pelo modelo VRIO – recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis, a partir dos respectivos processos de DNS.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi o de analisar a relação entre o DNS em instituições bancárias no Brasil e a geração de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas. Foram estabelecidos os objetivos específicos de identificar novos serviços e a motivação para seu desenvolvimento; analisar o processo de DNS nas instituições bancárias; identificar os indicadores de sucesso no DNS no setor bancário; e analisar o papel do DNS na constituição de recursos estratégicos e, assim, de vantagens competitivas sustentáveis, com base no modelo VRIO.

Para a consecução do objetivo foram pesquisados oito casos de desenvolvimento de novos serviços em quatro instituições bancárias brasileiras. Foi utilizada literatura sobre o processo de desenvolvimento de novos serviços para identificar os indicadores de sucesso no DNS no setor bancário, assim como referencial teórico sobre a VBR e o modelo VRIO para a identificação de recursos estratégicos e possível obtenção de vantagens competitivas sustentáveis a partir dos processos de DNS nos bancos estudados.

Por meio de entrevistas exploratórias com os gestores de DNS nos bancos participantes foi possível identificar casos de DNS que se enquadravam no objeto do trabalho, uma vez que representavam serviços com as características de novos para a indústria bancária brasileira (SA1, e SC2) e novos para as empresas (SA2, SB1, SB2, SC1, SD1 e SD2), além do fato de representarem soluções em serviços bem-sucedidas, na medida em que permanecem sendo ofertadas pelas empresas, com aceitação por parte dos clientes. Também foi identificada a motivação para o desenvolvimento de cada um dos serviços, por meio das entrevistas semiestruturadas com os respectivos gestores. O direcionamento estratégico das empresas como forma de melhorar sua atuação nos diversos segmentos do mercado bancário e de expandir suas bases de clientes, assim como pesquisas de mercado e junto a clientes foram os principais indicadores que desencadearam os processos de DNS nas quatro instituições pesquisadas.

Ainda por meio das entrevistas com gestores dos quatro bancos participantes, foram analisados oito casos de DNS, sendo dois por instituição, quanto aos indicadores de sucesso descritos pela literatura, constantes do quadro 7 e em relação aos recursos estratégicos segundo o modelo VRIO, descritos no quadro 5.

Os processos de DNS analisados revelaram alinhamento aos estudos apresentados no referencial teórico, sendo que a maior convergência foi verificada em relação à categoria

Competência para o DNS, onde a quase totalidade dos indicadores foi identificada pelos entrevistados. As análises corroboram, principalmente, a relevância do pensamento estratégico sobre o DNS e da implantação e experiência das empresas com TI (MENOR; ROTH, 2008), da existência de um processo detalhado e formal (DE BRENTANI, 1991; MENOR; ROTH, 2008, ORDANINI; MAGLIO, 2009), de pesquisa em profundidade de mercado (DE BRENTANI, 1991), da descrição de conceitos pesquisados junto a clientes (DE BRENTANI, 1991, EDVARDSSON; OLSSON, 1996, BERRY; HENSAL, 1973, da participação do cliente no processo de criação do novo serviço (FENG ET AL., 2001; CHAG ET AL., 2006; NAMBSAN, 2002); CARBONEL, 2009), além da gestão efetiva do DNS (DE BRENTANI, 1991; MENOR; ROTH, 2008; ORDANINI; MAGLIO, (2009).

Não obstante alguns dos indicadores de sucesso não tenham sido identificados por todos os gestores, a análise também evidencia a importância da categoria Sinergia de Projeto, para o sucesso dos processos de DNS analisados. Indicadores como capacidades e preferências gerenciais da empresa, capacidade de venda e promocional e recursos financeiros (DE BRENTANI, 1991), especialidade da empresa, entrega do serviço e instalações de produção (DE BRENTANI, 1991; EDVARDSSON; OLSSON, 1996), estão entre os considerados importantes pelos gestores.

Outros indicadores confirmados pelos entrevistados como relevantes para o sucesso dos processos de DNS foram a competitividade e à atratividade do mercado (DE BRENTANI, 1991; JOHNSON; MENOR; ROTH, 2000; EDVARDSSON; OLSSON, 1996), relacionados à categoria Características do Mercado, assim como os indicadores relativos à categoria Natureza da Oferta do Serviço (DE BRENTANI, 1991; EDVARDSSON; OLSSON, 1996; BERRY; HENSAL, 1973).

As análises dos casos, no que diz respeito aos recursos estratégicos para a implementação dos processos de DNS nos respectivos bancos e o posicionamento competitivo de cada empresa, sugerem a existência das seguintes situações: a) paridade competitiva (SA1, SA2, SD1 e SD2); b) vantagem competitiva temporária (SA1, SB1, SB2 e SC2); e c) vantagem competitiva sustentável (SB1, SC1 e SD1). No entanto, considerando que a obtenção ou a exploração do recurso identificado pelo gestor do serviço SC1 não pode ser diretamente relacionada ao processo de DNS, o caso não foi considerado como tendo possibilitado a geração de vantagem competitiva sustentável. Nos demais casos, SB1 e SD1, é possível inferir que os respectivos processo de DNS contribuíram para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, a partir do emprego de indicadores de sucesso relacionados à categoria Competência para o DNS, como implantação e experiência com TI, processo

detalhado/formal e gestão efetiva do DNS. Nesses casos, o emprego dos indicadores propiciou a organização eficiente e eficaz de recursos estratégicos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, de forma a conferir às respectivas instituições a disponibilização de serviços em condições privilegiadas em relação aos bancos concorrentes. No caso do serviço SB1, o Banco “B” soube explorar uma capacidade adquirida do banco incorporado, que não estava disponível para outras instituições à época do lançamento do novo serviço e o Banco “D”, da mesma forma, empregou o recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável, representado pelo acesso privilegiado a um grupo de clientes, decorrente de sua configuração societária, de forma a obter vantagem competitiva sustentável em relação aos demais bancos no mercado em que atua. Conclui-se, portanto, que é possível o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável por meio de processos de DNS bem-sucedidos.

O sucesso no DNS relaciona-se com o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis na medida em que indicadores de sucesso como implantação e experiência com TI, processo detalhado/formal e gestão do DNS foram identificados como elementos que propiciaram aos Bancos “B” e “D”, capacidade de organizarem seus recursos estratégicos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, de maneira a disponibilizarem os novos serviços SB1 e SD1 em condições diferenciadas das demais empresas concorrentes. Os dois casos revelaram recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizáveis obtidos, respectivamente, pela aquisição de outra empresa e pela exploração de condição privilegiada de acesso a clientes em relação aos demais bancos no mercado em que atua. Tais recursos se não utilizados nos processos de DNS, poderiam não ter representado fontes de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, o resultado corrobora o pressuposto da pesquisa de que o sucesso em práticas de DNS constitui recurso estratégico para as organizações bancárias permitindo a constituição de vantagens competitivas sustentáveis.

Os indicadores de sucesso do DNS relacionados aos recursos estratégicos capazes de conferir vantagem competitiva sustentável aos Bancos “B” e “D” compõem a categoria Competência para o DNS. Dessa forma, pode-se inferir que a competência para o DNS está mais relacionada à questão dos recursos estratégicos propostos pelo modelo VRIO. A relação se dá, principalmente, na competência para organização dos recursos estratégicos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, ou seja, por meio do fator de ajuste do modelo (O - organizáveis). Aspectos como a implantação e experiência com TI, processo detalhado/formal e gestão do DNS seriam competências organizacionais para tornar eficiente e eficaz o uso dos recursos estratégicos dos bancos.

Este trabalho contribui para as pesquisas empíricas relacionadas aos recursos necessários para os processos de DNS, assim como para os estudos sobre a VBR em bancos no Brasil, visto que pouca atenção tem sido dispensada às pesquisas voltadas aos temas (FROEHLE; ROTH, 2007; SERRA ET AL. 2008). Existe, portanto, uma agenda de pesquisa no campo do DNS e dos recursos estratégicos segundo a VBR, no sentido de preencher as lacunas existentes na literatura acadêmica e que não foram possíveis de serem abordadas pela presente pesquisa, até em função dos objetivos propostos. Por exemplo, a questão da dependência crescente de tecnologia para informatização dos serviços prestados pelos bancos e sua influência na quebra da relação de serviço. Em que medida esse indicador contribui para uma maior standardização da prestação de serviços e conseqüentemente para uma redução da competitividade em termos de relação de serviço.

Tendo em vista o caráter exploratório do trabalho e que a principal fonte de coleta de dados limitou-se às entrevistas semiestruturadas com os gestores dos processos de DNS analisados, outras pesquisas envolvendo a indústria bancária no Brasil ou mesmo englobando bancos no exterior poderiam complementar este trabalho no sentido de preencher eventuais lacunas que porventura possam existir.

A pesquisa também contribui com a prática da gestão de produtos e serviços nos bancos brasileiros. A aplicação e a análise das entrevistas semiestruturadas revelaram que nem sempre estão claros para os gestores os indicadores de sucesso que a literatura descreve como importantes no desenvolvimento de novos serviços. Da mesma forma, os recursos estratégicos que as empresas possuem devem ser de conhecimento dos principais gestores, para que sejam explorados no sentido de conseguir vantagens competitivas sejam temporárias, sejam sustentáveis, o que pode concorrer para a permanência da empresa no mercado, levando-se em conta a concorrência. Assim, estudos com o objetivo de compreender as formas de identificação e exploração de recursos estratégicos nos bancos, voltados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços podem contribuir com a gestão estratégica dessas empresas e melhorar suas condições de competitividade em um mercado cada vez mais concorrido.

REFERÊNCIAS

ALLEN, F.; GALE, D.. 1999. Innovations in Financial Services, Relationships, and Risk Sharing. *Management Science*. v. 45, n. 9, p. 1239-1253, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional, setembro de 2011. Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 19 dez. 2011.

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

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, v.32, n.10, p.1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, p-99-120, 1991.

_____. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. Is the resource-based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v.1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.3, p.131-179, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERRY, L.L.; HENSAL, S. Why do some new bank products fail?. *Banker's Monthly*. v. 40, p. 26-30, 1973.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

CARBONELL, P.; RODRIGUEZ-ESCUADERO, A. I.; PUJARI, D. Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 26(5), p. 536-550, 2009.

CHANG, S. ET AL. Supplier involvement and manufacturing flexibility. *Technovation*. V. 26, n.10, p.1136-1146, 2006.

DAY, G. S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAMKE, E. J.; PEREIRA, H. J. Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: UM Estudo Empírico. In: ENANPAD, 25, Curitiba. Anais em CD-ROM, 2004.

DE BRENTANI, U. The new product process in financial services: strategy for success. *International Journal of Bank Marketing*, v. 11, n. 3, p. 15-22, 1993.

_____. Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing*, v. 25, n. 2, p. 33-59, 1991.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DREW, S. Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, v. 13, n. 1, p. 4-16, 1995.

EDVARDSSON, B.; OLSSON, J. Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*. v. 16 (2), p. 140-164, 1996.

EDVARDSSON, B.; HAGLUND, L.; MATTSSON, J. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*. v. 6, n. 2, p. 24-35, 1995.

FEBRABAN. O setor bancário em números. Brasília: Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>> Acesso em: 20 agosto de 2011.

FENG, T. ET AL. The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China. *Industrial Marketing Management*. v.39, p. 1384-1394, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competências, recursos e desempenho organizacional. *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSS, N.J.; KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*. v.24, p.291-307, 2002.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A Resource-Process Framework of New Service Development. *Production and Operations Management Society*. v.16, n.2, p.169-188, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. *RAE*, vol. 35, n. 3, p.20-29, 1995b.

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

JAW, C.; LO, J.; LIN, Y. The determinants of new service development: Service characteristics, Market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation*. v. 30, n. 4, p. 265-277, 2010.

JOHNE, A.; STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. v.32, n.3/4, p. 184-251, 1998.

JOHNSON, P.; MENOR, L. J.; ROTH, A. V.; CHASE, R. B. A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design In: FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *New Service Development – Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA., 2000.

KOR, Y.Y.; MAHONEY, J.T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*. v.41, n.1, p. 183-191, 2004.

M.-J. WU ET AL. Overcoming Service Innovation Bottlenecks Using Web 2.0. *Expert Systems With Applications*. v.37, p.7373-7379, 2010.

MARKLUND, G. Need for new measures of innovation in services. *SI4S Topical Paper*, n.9, 1998.

MEIRELLES, D. S. O Conceito de Serviço. *Revista de Economia Política*, v. 26, nº 1 (101), p. 119-136, 2006.

MELLO, C. H. P, ET AL. *Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2010.

MENOR, L.; TATIKONDA, M.; SAMPSON, S. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*. v. 20, p. 135-57, 2002.

MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking. *Production and Operations Management*. v. 17, n. 3, p. 267-284, 2008.

MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F.; SILVA, P. G. Marketing de relacionamento aplicado às instituições bancárias: um estudo em um banco de varejo para clientes com alto desempenho financeiro. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. 1 ENEGEP 2006, ABEPRO

NAMBISAN, S. Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, p. 392–413, 2002.

ORDANINI, M.; MAGLIO, P.P. Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development. *Decision Sciences*. v. 40, n. 3, p. 601-625, 2009.

PAVÃO, Y. M. P; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.46, p.228-242, 2011.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. n.14, p.179-191, 1993.

PETERAF, M.A.; BARNEY, J.B. Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*. v.24, p.309-323, 2003.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. A Vantagem Competitiva nas Organizações Financeiras: Uma análise baseada na Teoria dos recursos. In: EMA 2004 - Estudos em Marketing, 2004. Porto Alegre. Anais EMA 2004, 2004. v. 1. p. 1-10.

ROBINSON, S. M. Understanding the Resource-Based View: Implications of Methodological Choice and a New Creative Context. p. 1-280. *Theses - Queensland University of Technology*, 2008.

SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I.; MIRANDA, F. J. Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*. v. 14, n. 2, p. 207-226, 2011.

SERRA, ET AL. Evolução da Pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. *Ver.Bras.Estratégia*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, 2008.

THOMKE, S. R&D Comes to Services - Bank of America's path-breaking experiments. *Harvard Business Review*. Abril, p. 71–79, 2003.

VARGAS, E. A Dinâmica da Inovação em Serviços: o Caso dos Serviços Hospitalares no Brasil e na França. 2006. P.5-282. Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. “Evolving to a new dominant logic of marketing”, *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17, 2004a.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN. R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Identificação do entrevistado e de sua trajetória profissional

1. Nome do entrevistado
2. Cargo
3. Tempo de serviço no cargo
4. Tempo de serviço na instituição
5. Trajetória profissional (formação, experiências, etc.)

Parte II – Caracterização geral da área responsável

1. Nome da área/departamento responsável pelo Desenvolvimento de novos serviços
2. Posição na estrutura administrativa

Parte III – Definição do serviço

1. Caracterização geral do serviço: serviço ofertado e disponibilizado

Parte IV – Indicadores de Sucesso no DNS

1. Detalhamento/formalização do processo de DNS
 - a) *São realizadas pesquisas em profundidade do mercado?*
 - b) *Os clientes são pesquisados quanto à descrição de conceitos de serviço? (Qual é a necessidade do cliente e qual a forma de satisfazê-la?) (Quais equipamentos e rotinas administrativas o cliente utiliza?)*
 - c) *É feita a triagem de ideias para selecionar aquelas que serão aproveitadas para o DNS?*
 - d) *É feita análise financeira para identificar a viabilidade do novo serviço?*
 - e) *As atividades necessárias para a produção do serviço estão claramente descritas?*
2. Gestão do DNS
 - a) *a comunicação entre as partes envolvidas no DNS é suficiente?*
 - b) *A equipe envolvida na concepção, desenvolvimento e entrega envolve empregados e colaboradores de diferentes especialidades?*
3. Sinergia global do produto – sinergia do projeto com os recursos e experiências existentes na firma.

O projeto do novo serviço leva em consideração:

 - a) *as capacidade e as preferências gerenciais da firma?*
 - b) *as especialidades da empresa?*
 - c) *a capacidade de vendas e promocional da empresa?*
 - d) *questões afetas à entrega do serviço e às instalações/unidades de produção? (Há um processo de melhoria contínua do ambiente técnico da empresa?) (As instalações, computadores e outros sistemas técnicos da empresa, dos parceiros e clientes são compatíveis e adequados ao novo serviço a ser oferecido?)*
 - e) *a suficiência de recursos financeiros?*

São adotados testes de pré-lançamento, durante a comercialização e de pós-lançamento? (o objetivo é avaliar a resposta do cliente, ajustar o processo de produção e entrega).

4. Novidade do serviço para a firma – Falta de sinergia do serviço para a firma
A firma tem familiaridade com o novo serviço introduzido, com o processo para sua produção e com a tecnologia necessária para a concepção, desenvolvimento e entrega?

O novo serviço representa:

- a) o resultado de uma nova oferta;*
- b) mudança radical no processo de prestação do serviço; ou*
- c) melhorias incrementais aos pacotes de serviços ou processos de entrega já existentes.*

5. Competitividade do mercado - O mercado para o novo serviço:

- a) é agressivo em relação à competição?*
- b) possui um ou dois competidores principais?*
- c) é sensível ao preço?*

6. Atratividade do mercado - O novo serviço:

- a) atende a uma clara necessidade identificada do cliente?
(o novo serviço deve agregar valor que seja passível de percepção pelo cliente)*
- b) é compatível com os sistemas operacionais do cliente?*
- c) encontra um mercado com potencial de receita e de crescimento?*

7. Mercado inicial especializado

A empresa utiliza-se da disponibilização, a um ou dois clientes-chave, de serviços “auxiliares” como forma de promover novas ofertas?

8. Respostas ao ciclo de demanda

O novo serviço é capaz de se adaptar às variações de demanda do mercado (picos e vales)?

9. Serviço baseado em pessoas

O processo DNS conta com pessoal qualificado o suficiente para suas etapas?

10. Inovatividade do Serviço

O novo serviço é percebido pelo cliente como verdadeiramente único?

11. Evidência de qualidade do serviço

A empresa:

- a) cria uma imagem de alta qualidade na disponibilização de serviços?*
- b) incorpora evidências tangíveis de qualidade para seus novos serviços?*
- c) incorpora melhorias no sistema de entrega/prestação do serviço com o qual o cliente interage (layout dos postos de venda, expertise, entre outras)?*

12. Qualidade da experiência do serviço

O novo serviço:

- a) oferece ao cliente um processo de serviço mais rápido, eficiente e confiável?*
- b) representa uma oferta de serviço mais customiza ou padroniza?*
- c) é entendido pelos clientes, inclusive quanto aos benefícios e a forma de utilizá-lo?*

13. Complexidade do serviço/customização

O novo serviço tem características de alto custo e de personalização?

14. Ajuste a segmento de mercado

O novo serviço é ajustado para atender a um ou mais grupos específicos de clientes, por indicação de análise detalhada de mercado?

Parte V – Recursos estratégicos da firma

1. Valiosos

A empresa tem diagnóstico dos recursos que possui em comparação com os dos principais concorrentes?

Há recursos na empresa considerados valiosos em relação aos das empresas concorrentes?

2. Raros

A empresa identifica que possui recursos relevantes que não estão disponíveis para outras empresas concorrentes?

3. Imperfeitamente Imitáveis/Não Substituíveis

A empresa possui recursos cujas características são de difícil imitação/substituição pela concorrência?

4. Organizáveis

A competência da empresa para organizar/combinar seus recursos estratégicos é suficiente para conferir-lhe eficiência e eficácia diferenciada em relação à concorrência?

APÊNDICE B – EVIDÊNCIAS DE ENQUADRAMENTO NAS CATEGORIAS

Categoria **COMPETÊNCIA PARA O DNS**
Indicador **1. Pensamento estratégico sobre o DNS**
 Orientação a mercado e a clientes

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... o histórico do Banco no crédito comercial é considerado recente em relação aos demais bancos ... tínhamos um portfólio insignificante de produtos e serviços de pessoa jurídica ... essa falta de competência nas negociações com pessoas jurídicas fez com que nós optássemos em trabalhar no que a gente conhecia mais que ... são os micro e pequenos empresários. ... nesse trabalho a gente agregou ... sinergia com parceiro externo ao Banco, ... que nos ajudou, em termos de estratégia, a nos colocar como um banco que estava direcionado às operações para micro e pequenas empresas."
SA2	... a gente avalia ... todo o contexto, legal, o tributário, negocial, a imagem, o impacto junto ao cliente, se vai ter uma boa visão, o impacto no mercado, se tem ou não no mercado, como que funciona, ... se a gente tem como colocar um diferencial para que o torne mais atrativo e o resultado financeiro."
SB1	" ...o Banco "B" sempre teve um viés de desenvolvimento de serviços de inovação como parte de seu posicionamento." "... nós experimentamos com clientes em pesquisas quali... perguntávamos para as pessoas o que elas achavam daquele serviço ... E nós fomos capturando essa informação ... e em todos os segmentos o nível de aprovação era muito grande. Falei, bom, nós agora temos um serviço aqui para lançar. Um serviço que tem potencial, o mercado diz que ele chama atenção, o mercado diz que reconhece nele a inovação, o mercado diz que não acha no mercado um serviço semelhante e nós passamos então para o processo de lançamento desse serviço."
SB2	"... nós temos bastante pesquisa com clientes para entender o que que o cliente de alta renda privilegia, quais são as expectativas que um cliente de alta renda tem com relação ao Banco, a prestação de serviço bancário ... com base nessas pesquisas ... conseguimos entender quais eram os principais atributos que os clientes valorizavam e que aí a gente poderia então ter uma oportunidade de inovação e de criar alguma coisa que fosse diferencial que foi principalmente o conceito do <i>all inclusive</i> ."
SC1	"... Nós fizemos foi uma pesquisa de mercado... em relação ao... apelo da sustentabilidade, nós identificamos que os clientes são sensíveis ao tema, eles gostariam de apoiar, de ter um serviço... proporcionando outros benefícios sustentáveis atrelados a esse serviço... além da questão de posicionamento do mercado do Banco de ter um serviço que até então é de vanguarda."
SC2	"... os clientes... subsidiam muito o desenvolvimento de novas soluções,... a gente tem uma central de atendimento que recebe muito insumo... o cliente pede e às vezes sugere um novo serviço... além da criatividade do próprio funcionário, teve um <i>input</i> do cliente "e se me acontecer ... de não estar com a minha carteira estou perdido", então foi diante de um cenário de um problema é que a equipe parou para pensar e buscar uma solução." "... ações de benchmarking... a concorrência tem, a gente não tem... a gente faz... e outras que a gente cria como foi o caso do SC2."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SD1	<p>“... E esta área, como área de serviço de crédito, fica sempre atenta a buscar ou de maneira criativa, inovadora ou mesmo acompanhar as tendências que o mercado tem...”</p> <p>“...Não só por uma demanda formal de uma área ou na direção em si, mas a demanda nossa é o mercado, é a rede de atendimento do Banco, aquilo que os clientes estão trazendo como <i>feedback</i>, mostrando em relação à concorrência...”</p> <p>“...existe uma área ligada à superintendência de mercado que, a rigor, analisa produto e serviço de uma maneira geral,... eles estão também captando o tempo todo e trazendo para as áreas ‘olha, essa é a tendência essa é a inovação, esse é o caminho que está se buscando para esse ou aquele serviço bancário’. Então essa é uma área que sinaliza para gente, além do dia a dia, do convívio da gente com a rede, com as outras áreas e com a própria direção...”</p>
SD2	<p>“... A superintendência de marketing é... encarregada de dar suporte para os gestores de produtos e serviços... fazem o acompanhamento quase que diário... fazem um clipping para dar suporte à superintendência, para ver como anda o mercado ou o segmento que você atua. O dia a dia do Banco faz com que, também, você fique antenado na questão de necessidade do seu cliente... por exemplo... foram desenvolvidas as agências operadoras do crédito rural. Isso facilita muito o trabalho. Primeiro a coordenação dos serviços da carteira rural, segundo um contato melhor com o cliente, que facilite você identificar as necessidades dele.”</p> <p>“...Dentro do planejamento estratégico existem as metas que a gente coloca dentro do nosso plano estratégico o crescimento da carteira de desenvolvimento do Banco... uma das metas nossas é o desenvolvimento regional, geração de emprego e renda da população e aí entra a Carteira de Desenvolvimento e entra o Crédito Rural. E como crescer na carteira de crédito rural? E aí a gente sugere como ação a criação desses novos serviços como, por exemplo, o pré-custeio.”</p>

Categoria **COMPETÊNCIA PARA O DNS**
Indicador **2. Implantação e experiência com TI**

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	<p>"... tínhamos que automatizar o processo, fomos procurar internamente que sistemas a gente teria que tivessem a capacidade de fazer essa automatização e entendemos que o nosso sistema de conta corrente era um sistema que era capaz de fazer isso..."</p> <p>"... Precisávamos fazer uma nova conexão com o sistema de cobrança bancária, que é um sistema independente, e desenvolvemos um aplicativo novo..."</p> <p>"... nesse caso tecnologia foi um recurso valioso que nos permitiu automatizar o processo de forma muito rápida."</p>
SA2	<p>"... Foi um serviço que... não deu nenhum impacto negativo nenhuma inconsistência tecnológica quando lançado, foi um caso de sucesso mesmo."</p>
SB1	<p>"... considero que do ponto de vista sistêmico a gente tinha sinergia total..."</p> <p>"... Tirando a venda ele é um serviço totalmente apoiado em tecnologia..."</p>

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SB2	<p>"... tinha um sistema de cartões que debitava na conta corrente do cliente isoladamente, o sistema de tarifas de conta corrente que cobrava isoladamente, uma vez que nós empacotamos através do Programa de Relacionamento... teve um desenvolvimento interno para que os sistemas reconhecessem que uma vez que o cliente tivesse feito essa adesão ele passava a ter então uma tarifa única."</p> <p>"... porque a maioria das vezes o investimento passa por tecnologia e tecnologia é recurso escasso e muitas vezes, mesmo que você tenha o recurso financeiro, ... há limitação da capacidade de desenvolver sistemas simultaneamente..."</p>
SC1	<p>"... Esse especificamente, como se trata de um pacote de serviço, ele aproveitou toda a esteira tecnológica que já existia para os 17 tipos de pacotes que o banco comercializa. Aproveitou toda essa inteligência para inserir mais um pacote."</p> <p>"... O serviço demanda basicamente tecnologia. Muita tecnologia, porque os nossos sistemas têm que estar preparados para identificar aquele cliente que usualmente tem seu o cheque especial sendo utilizado durante vários dias no mês, ou durante vários meses como um potencial cliente para ser ofertado o serviço."</p>
SC2	<p>"... a gente fez com a tecnologia que já existia... nós fizemos uso da ferramenta da tecnologia que existia para atender a solução..."</p>
SD1	<p>"... recursos tecnológicos eu acho que é o ponto fundamental na criação de qualquer produto ou serviço bancário, porque não adianta a gente ter, de repente, uma boa ideia ou imaginar que possa atender, especialmente no crédito, se não tiver um sistema capaz de processar, no sentido de rodar o produto ou serviço mesmo."</p> <p>"... a gente tem que tratar dentro do Banco com muita realidade. Quando a gente chega a definir e colocar para aprovação é na certeza de que está dentro da capacidade tecnológica do Banco. Então isso é medido, é calculado com muita segurança."</p>
SD2	<p>"... o Banco "D"... optou, na época da reengenharia, por terceirizar o serviço de TI. ... considerando que TI não seria um negócio do Banco, ela seria um Suporte do Banco. Hoje, o Banco já mudou, vendo as outras instituições financeiras que não tiveram esse mesmo comportamento, pelo menos na sua maioria, ele começa a retomar... considerando que TI é fundamental... para o negócio,... sem a tecnologia você hoje não consegue apresentar um serviço adequado pelo o volume por uma série de fatores. O Banco está remodelando toda essa parte de tecnologia e... está novamente construindo os seus quadros, acabando com os contratos terceirizados. Para nós a tecnologia é importante... do ponto de vista de serviço de crédito... não temos problemas... do ponto de vistas dessas decisões estratégias do Banco de anos atrás."</p>

Categoria	COMPETÊNCIA PARA O DNS
Indicador	3. Processo detalhado/formal - Um número de atividades de linha de frente, incluindo: <ol style="list-style-type: none"> a. Pesquisa em profundidade do mercado b. Descrições de conceitos pesquisado junto aos clientes c. Envolvimento de clientes e fornecedores no processo de criação do novo serviço

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... Fizemos pesquisas com o parceiro externo... baseadas no trabalho do programa voltado ao desenvolvimento dos micro e pequenos empresários, que nos levou à decisão de criar o serviço nessas condições."
SB1	"... a gente fez pesquisa em relação ao comportamento e a necessidade do cliente, chegando à conclusão de que, efetivamente, a automatização seria um processo interessante, então, trabalhamos fortemente na automatização do processo..."
SB2	"... nós experimentamos com clientes em pesquisas quali em salas de espelho, onde nós não identificávamos o banco. Nós colocávamos simplesmente como o serviço seria e perguntávamos para as pessoas o que elas achavam daquele serviço, se aquele serviço tinha força de um convite para elas irem para a essa organização, se as organizações delas... ficariam mais fiéis a essa organização... E nós fomos capturando essa informação que o cliente nos dizia... E esse processo de pesquisa nós fizemos em vários seguimentos ..."
SC1	"...o cliente nos dizia... 'olha esse é um serviço que tem uma muita força... a coisa que a gente mais reclama do cheque especial é o preço'."
SC2	"... com base nessas pesquisas... com clientes nós conseguimos entender quais eram os principais atributos que os clientes valorizavam e que, então, a gente poderia ter uma oportunidade de inovação e de criar alguma coisa que fosse diferencial, que foi, principalmente, o conceito do <i>all inclusive</i> ."
SD1	"... há uma série de discussões prévias, mas, uma vez que isso caminha para uma definição, a gente faz um levantamento de mercado, não somente aqui na área, mas... com a área de prospecção metodológica, que a área de marketing é que conduz..."
SD2	<p>"... a primeira coisa depois de você fazer aquele estudo de mercado, ver a necessidade... é propor isso para a Diretoria. Então, é feito um documento formal,... um projeto, que é aprovado em diretoria colegiada."</p> <p>"... como não existe uma legislação, o Banco Central é quem legisla acerca dos serviços do crédito rural, através do MCR, Manual do Crédito Rural... o Banco central... simplesmente cita que existe a possibilidade de fazer pré-custeio, mas não coloca as condições, não coloca as modalidades, nem como é que se faz, nem a operacionalização... Então nós tivemos que pegar o cliente que trabalhava lá colocar ele na criação desse serviço, para ver como é que funcionava e o que a gente poderia trazer de lá e o que a gente poderia agregar para esse cliente. Então participação direta do produtor nessa criação do serviço."</p>

Categoria **COMPETÊNCIA PARA O DNS**
Indicador **3. Processo detalhado/formal - Um número de atividades de linha de frente, incluindo:**
 d. Conhecimento dos equipamentos e rotinas utilizados pelo cliente

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
Todos	Todos os bancos pesquisados utilizam equipamentos e sistemas compatíveis com as plataformas utilizadas pelos clientes. Nesse sentido, embora não tenha tido menção específica pelos entrevistados, este indicador foi considerado, pelo pesquisador, como comum a todas as empresas bancárias da amostra.

Categoria **COMPETÊNCIA PARA O DNS**
Indicador **3. Processo detalhado/formal - Um número de atividades de linha de frente, incluindo:**
 e. Triagem de ideias

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
Todos	Esta etapa do detalhamento formal do processo de DNS, embora, também, não tenha sido abordada de forma específica por alguns dos entrevistados, pode ser considerada como parte integrante dos processos, na medida em que todos os casos envolveram a participação de diversas áreas e a maioria relatou a utilização de pesquisas junto a clientes, cujas manifestações e sugestões foram consideradas para elaboração do conceito do novo serviço. Dessa forma, a triagem de ideias representa um passo presente no desenho do novo serviço e está implícita na prática de DNS dos bancos estudados, a partir do momento em que clientes, fornecedores e unidades intervenientes foram considerados na concepção das soluções.

Categoria **COMPETÊNCIA PARA O DNS**
Indicador **3. Processo detalhado/formal - Um número de atividades de linha de frente, incluindo:**
 f. Análise financeira

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"..."... A viabilidade econômico-financeira é feita... A rentabilidade é baseada na precificação do serviço, ou seja, a partir do momento que eu levo o voto eu já levo também a precificação do serviço, expectativa de perda, tudo aquilo que é necessário para que se defina o preço do serviço."
SA2	"... Então, dependendo do projeto a gente submete um voto à instância superior porque é um impacto institucional... ele já vai com todo o mapeamento, todos os estudos, as análises de viabilidade financeira, os impactos... vai todo fundamentado e ... com um parecer síntese de todas as áreas que serão... impactadas..."
SB1	"... o Banco tem que ver qual o impacto interno... 'eu vou perder receita?, isso vai aumentar meu custo?'... E o que eu posso fazer para gente obter um ponto de equilíbrio."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SB2	"... Em um processo onde você abre mão de alguma receita em prol de outras que você vai ganhar, mas onde você abre mão vem primeiro do que você ganha, se esse processo não for muito bem documentado ele não evolui dentro da tua hierarquia de aprovação de um produto/serviço... A qualidade das contas à capacidade de enxergar cada tipo de mercado ... Então esses números foram mostrados com muitos detalhes ... Então o detalhamento do que aconteceria com a receita e com a margem do serviço eu diria que, talvez, tenha sido um dos mais extensos que eu já participei."
SC1	"... a gente não vai para o comitê com esse serviço para aprová-lo antes de fazer uma análise econômica e financeira e precificar, e ver o que é que a gente tem de expectativa de geração de resultado com o serviço, <i>vis-a-vis</i> o custo que se espera desembolsar para colocar esse serviço no ar. E aí com base nessa equação é que o gestor de produto/serviço decide se leva ou não o projeto para frente."
SC2	"... Quando você desenha esse serviço e identifica os sistemas que ele precisa navegar, automaticamente você convida para participar as diretorias gestoras desses sistemas e essas diretorias, através da diretoria tecnologia do banco, fazem todo o procedimento necessário junto com a gerência de precificação."
SD1	"...são várias etapas ou enfim, vários estudos, que você faz do serviço e a parte financeira, sem dúvida, é estudada com toda a perspectiva de dotação de recursos, de rentabilidade, do que isso de fato vai agregar ao resultado, ao objetivo que você espera para o serviço."
SD2	<p>"... a viabilidade financeira é o maior impacto na questão orçamentária,... dos nossos números... eu tinha uma previsão de financiamento dentro do meu orçamento, onde eu seguia um ritmo que, de repente, com a antecipação isso ia mudar. Por exemplo, no primeiro semestre a gente quase não tinha financiamento então... a receita da minha carteira era menor. No segundo semestre, por ser o início do ano- safra, a receita da minha carteira era maior. Com a antecipação a gente teve esse impacto de redirecionamento de receita que eu teria no segundo semestre e aí teve o impacto na instituição e eu passei isso para o primeiro semestre. Hoje a minha carteira tem um volume muito maior por conta do pré-custeio no primeiro semestre do que no segundo semestre, coisa que historicamente não era assim."</p> <p>"...A Superintendência Financeira é o nosso maior ponto de controle do ponto de vista de lançamento de serviço e de verificação de viabilidade... A área financeira, do ponto de vista de crédito que é o nosso caso, a gente trabalha com recursos próprios, o RO (Recursos Obrigatórios) e com recursos de repasse, isso afeta diretamente a liquidez do Banco. Então, a Superintendência Financeira é aquela que atesta se a gente pode ou não pode lançar o serviço."</p>

Categoria	COMPETÊNCIA PARA O DNS
Indicador	3. Processo detalhado/formal - Um número de atividades de linha de frente, incluindo: g. Conceito do Serviço - Procedimento de concepção do projeto capaz de sistematicamente identificar e planejar elementos e processos específicos (testes de pré-lançamento, de comercialização e de pós lançamento)

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... nós temos um roteiro de desenvolvimento de produto/serviço que são etapas do serviço em que você inicia com um voto ao Conselho ... todas as unidades envolvidas no desenvolvimento do serviço... são incluídas e cada uma emite o seu parecer, analisa o serviço, ... analisa as especificações e o voto... A partir daí a gente faz a especificação... das regras de negócio, do serviço, ... assim, há todo um trabalho, ... em parceria com as demais áreas, de esclarecimento, de preparação, de esclarecimento de dúvidas, então, há o desenvolvimento."
SA2	"... todo o projeto, temos todos os estudos tudo mapeado, tudo que foi feito, o trabalho do grupo o resultado do trabalho do grupo é gerado um relatório, das pesquisas, das análises ... nós temos tudo isso formalizado e depois ... a gente tem que submeter às instâncias superiores." "... a área analisou a gente fechou uma proposta ... submete esse voto com tudo formatado e isso fica guardado..."
SB1	"... Ele é formalizado. Nós temos um processo formal de desenvolvimento, nós temos um processo formal de aprovação." "... Nós fizemos o <i>focus group</i> , nós estávamos muito seguros, mas quando nós lançamos o serviço nós fizemos um pequeno teste de praça, lançamos primeiro numa praça apenas com mídia local só para testar todos os sistemas..."
SB2	"... Há um formulário no qual o gestor do serviço deve informar o que é o novo produto ou o novo serviço, se é uma nova funcionalidade ou se de fato é um serviço novo desde o início. Constrói-se, então, um roteiro onde é descrito o novo serviço e todas as áreas que participam desse comitê devem manifestar seu parecer." "... Anteriormente à comercialização de fato é realizado um teste de aceite de conceito com os clientes. Consiste em uma nova pesquisa com todos os dados obtidos no desenvolvimento. Testa-se efetivamente o conceito com os clientes."
SC1	"... é um processo detalhado ... é feita a esquematização de todos os sistemas que precisam estar vinculados a esse serviço ... todas as informações necessárias não só para a criação do serviço, mas, também, para divulgação para o respectivo público."
SC2	"Existe uma rotina chamada Planejamento de Projetos em TI ... para detalhar essa solução. Então você faz a descrição de tudo que envolve a transação." "... Então antes ... do lançamento para o público externo, via de regra, é feito um piloto ou um período de teste onde a nossa rede trabalha aquela solução, foi o que aconteceu no caso do serviço SC2."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SD1	<p>“... quando a gente define por um serviço,... ainda na fase de estudo, há toda uma formalização de consulta pras áreas, por exemplo, é fundamental você consultar a área financeira,... a área jurídica,... e, fundamentalmente, a tecnologia... eu desenho um arcabouço de um sistema com todos os seus requisitos funcionais, mas, a tecnologia tem que dizer ‘olha, está ok, é possível, em quanto tempo?’ ... também para ele ser avaliado dentro de um conjunto de orçamentos, o que ...o que o Banco entende como possível de fazer um investimento...”</p> <p>“...tem todo um modelo que a gente segue. isso é feito formalmente dentro dos meios de comunicação do Banco e quando você trabalha num projeto de criação de um serviço, realmente a gente tem um projetinho disso. ...ele tem as suas etapas, previsões e a gente busca estar em cada área que interage, fechando os prazos, até porque quando a gente leva isso a um encaminhamento para ser aprovado, ele já vai com toda essa previsão de prazo e daí por diante você tem um compromisso de estar cumprindo as etapas ou, eventualmente, justificando, se for o caso, porque andou ou se não andou, por que e qual seria o novo prazo...”</p> <p>“... após todo esse andamento e a conclusão, nós participamos de vários treinamentos com a rede... elege-se grupos de gerentes ou de pessoas que vão conduzir isso, mas, de uma maneira antecipada ao lançamento, até para gente ver como é que fica a assimilação, mesmo pela rede, para poder começar a vender.”</p>
SD2	<p>“...Antes da aprovação, o projeto é passado para algumas áreas de análise do Banco, por exemplo, na área de risco, uma área de modelagem desse serviço que a gente chama de GEMOP, que é uma gerência de modelagem do serviço, a gerência de risco, o pessoal da segurança da informação,... o pessoal do sigilo bancário, a prevenção de lavagem de dinheiro, ao jurídico do Banco e ao pessoal do Marketing. Então você pega esse serviço já desenhado,... passa para todas essas áreas, que vão te retornar um feedback, um parecer... vai alguma coisa orçamentária, financeira... aprovou, colocou os números, vai para diretoria e é aprovado.”</p> <p>“...a gente só consegue fechar todo o projeto depois que tiver aprovado, fazer o lançamento o treinamento, depois que você está com todo o projeto desenhado revisto e com o posicionamento de todas essas áreas...”</p>

Categoria	COMPETÊNCIA PARA O DNS
Indicador	4. Gestão efetiva do DNS <ul style="list-style-type: none"> a. Boa comunicação b. Integração dos recursos (TI, pessoas capacitadas, processos, comunicação, estruturas organizacionais, rotinas, gerenciamento de riscos e de projetos, rede externa) c. Procedimentos que envolvem empregados de diferentes especialidades d. Procedimentos que envolvem colaboradores de diferentes especialidades

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	<p>"... o nosso sistema de conta corrente já integrava o cheque especial,... os demais produtos/serviços, então nós partimos para a utilização do sistema que era mais flexível em termos de conexão e de operação para o desenvolvimento desse serviço."</p> <p>"... Ele trabalha interligado com vários outros serviços, então, fomos procurar junto, por exemplo, à área de cartões, como era feita a conexão com os adquirentes e chegamos à conclusão de que precisávamos desenvolver uma conexão nova com o adquirente, que não existia, que era a comunicação do fluxo de caixa desses clientes, começando por uma das bandeiras."</p> <p>"... nós tínhamos a competência tecnológica distribuídas em vários sistemas. ... chamamos cada um deles e fizemos uma integração ... fizemos todo um trabalho sinérgico que levou ao lançamento do serviço."</p> <p>"... tinha uma equipe de micro e pequena empresa, que nos ajudou muito por meio do parceiro externo. A área de tecnologia é um interveniente importantíssimo, a área de cartões que nos ajudou bastante com o pessoal das bandeiras dos cartões de crédito, e o pessoal do serviço, que nos auxiliou com a conexão tanto para o cheque pré-datado, quando para o cartão de crédito e para a duplicata... foram fundamentais para que o serviço fosse lançado com sucesso."</p>
SA2	<p>"... a gente faz todo o acompanhamento do cronograma,... vamos gerenciar as implementações tecnológicas, alteração de contratos, alterações de normas, divulgação, comunicação ao cliente, de forma que haja controle de todos os itens necessários. ... temos reuniões periódicas nessas áreas, ... e grupo de controle."</p>

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SB1	<p>"... você não coloca esse serviço com essa força se você não detalhar absolutamente tudo. A parte de projeto consistia da parte financeira e do desenho funcional. O desenho funcional tinha que contemplar a possibilidade de contratação em todos os canais com todas as facilidades, tinha que contemplar o impacto em outros produtos e serviços..."</p> <p>"... A partir do momento que você vai passando no processo financeiro, nas aprovações de alçadas devidas você vai avançando na parte tecnológica, vai desenvolvendo em paralelo um cronograma de lançamento. O cronograma de lançamento ... foi onde nós fizemos os testes de conceitos com os clientes, porque o teste de conceito poderia nos obrigar a abortar, a gente abortaria antes de fazer qualquer tipo de desenvolvimento sistêmico."</p> <p>"... Mas, na hora que você lança o desenvolvimento sistêmico você abre um outro cronograma que é o de um lançamento de um serviço e vai desde 'como é que eu lanço, como é que contagio uma rede de agência, como é que eu entro forte no mercado para conceituar'."</p>
SB2	<p>"... Aí, uma vez aprovado a gente tem a etapa de desenvolvimento e implementação então o gestor do serviço é responsável pelo projeto, são projetos multidisciplinares, onde se envolvem várias áreas da organização..."</p> <p>"... o gestor do serviço tem a função de envolver a área de contabilidade, a área do jurídico, onde eu vou contabilizar, o desenvolvimento do sistêmico, adaptações do contrato com o cliente, adaptações em canais para que esse serviço estivesse disponível para contratação, treinamento da rede comercial, tivemos um desenvolvimento de marketing..."</p> <p>"... e isso é tudo o gestor do serviço que coordena todas essas atividades do projeto, todas as áreas que irão se envolver, todas as atividades que tem que ser conduzidas ao longo do caminho para que se chegue no final, a gente tenha um lançamento, efetivamente, que envolve tanto comunicação com o cliente, quanto comunicação interna, quanto treinamento, quanto a material de apoio às vendas, para que a gente efetivamente consiga iniciar a comercialização do serviço. Antes ainda de ir para comercialização direta, a gente fez um teste de aceite de conceito com os clientes."</p>
SC1	<p>"... No desenvolvimento do serviço ... a gente identifica quais... os sistemas que são necessários,... você convida para participar as diretorias gestoras desses sistemas e essas diretorias, através da diretoria tecnologia do banco fazem todo o procedimento necessário junto com a gerência de precificação."</p> <p>"... Então, se tem necessidade de estabelecer esse serviço em determinado canal, a diretoria responsável por aquele canal é chamada para viabilizar aquela solução, ... qual material nós vamos utilizar para divulgar esse serviço, já é identificada toda necessidade de marketing junto à Diretoria de Marketing do banco..."</p>

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SC2	<p>“... no planejamento do projeto todas as áreas dão o seu depoimento e verificam a proposta que está sendo colocada sobre o seu ponto de vista. A área de controladoria, de comunicação, de clientes, todas as áreas participam...”</p> <p>“... A partir do momento que ele é aprovado para o desenvolvimento entra de maneira bastante forte a área de comunicação ao cliente... É desenvolvido um plano de comunicação... No geral o plano de comunicação está dividido em dois Pilares, a comunicação interna para os funcionários e a comunicação externa para o cliente.”</p>
SD1	<p>“... Nesse caso, na verdade a área chama para si a condução do processo e à medida que vai andando, ela procura mostrar para as partes que interagem a importância que ele tem. ...eu obtenho esse retorno da área financeira que me diz isso... a importância que tem o serviço para somar ao portfólio do Banco, esse serviço vai ao encontro do atendimento de um negócio que é uma exigência do mercado, que é um anseio do cliente... Com todos esses argumentos que vão se somando favoravelmente, a gente vai levando para cada área que compõem, que participa na construção, para que elas, também, comecem a entender essa importância...”</p> <p>“...você tem que percorrer um conjunto de áreas que fazem avaliação do ponto de vista da conformidade do serviço, tanto da parte de estruturação contábil, ou de tecnologia, ou até mesmo de mercado... da parte de risco,... os cuidados que o Banco tem que ter com relação à prevenção de lavagem de dinheiro, enfim tudo aquilo que caracteriza segurança para você fazer o serviço. São várias áreas do Banco que são apontadas, nesse processo, que vão manifestar sobre a validade de criar o serviço ou não.”</p>
SD2	<p>“... Depois que é feito todo o projeto de análise, que todas as áreas já analisaram aquele serviço, o jurídico, o marketing com a questão do lançamento, o pessoal do risco, o pessoal da lavagem de dinheiro,... depois que o teu projeto está pronto, que ele é submetido à diretoria e aprovado,... ele é lançado nesse POD que é uma base única de serviços e serviços. E já dentro daquele estudo que foi feito pelo pessoal da modelagem de serviço,... dentro do sistema integrado de gestão de crédito, você consegue já colocar todos os parâmetros daquele serviço para poder o ponto de atendimento trabalhar. O serviço está criado.”</p> <p>... há mais ou menos dois anos foi lançado o manual de produto e serviço. Isso facilitou bastante... hoje a gente tem uma gerência de criação de serviço... que criou um manual da criação de produtos e serviços,... ou modelagem ou alteração de produtos e serviços. A referida gerência é que faz a comunicação com as áreas que ela acha que precisa.“</p> <p>“... o tamanho do banco... facilita uma comunicação mais ágil menos burocrática... Em qualquer acompanhamento de serviço que a gente tem o interesse de lançar... eu efetivo muita coisa contatando o meu colega de outra unidade e através de mensagens corporativa, o correio eletrônico.”</p>

Categoria SINERGIA DE PROJETO
Indicador 5. Sinergia global corporativa
a. Capacidade e preferências gerenciais

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... essa falta de competência nas negociações com pessoas jurídicas fez com que nós optássemos em trabalhar no que a gente conhecia mais que, inclusive, era um pouco mais difícil, que são os micro e pequenos empresários ."
SA2	A entrevistada, quando indagada sobre se entendia que..."esse projeto encontrou... pessoas capacitadas e que se alinhavam à ideia na hora do desenvolvimento, e se era um projeto que trabalhava com algo que o Banco tem como especialidade", respondeu que..."Sim, com certeza. É um dos principais serviços que todo Banco tem. "
SD1	"... até porque ele não é um serviço de crédito assim tão diferente do que se pratica, tendo esse conhecimento então, é fácil a aceitação. A questão é só de ajustar a forma, o como nós vamos vender isso aqui, mas, no meu entendimento a condução em si da implementação dele é tranquila."
SD2	"... a gente subentende que a pessoa já estava trabalhando mais ou menos nessa linha daquele serviço e que a gente só fez uma modelagem... mas independente disso após aprovação do serviço a gente tem que dar um treinamento para os pontos, tem que capacitar esses gerentes para que eles possam trabalhar com esse novo serviço... colocando as características do serviço, como vender o serviço, qual o público alvo desse serviço"

Categoria SINERGIA DE PROJETO
Indicador 5. Sinergia global corporativa
b. Especialidade da empresa

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA2	"... porque ele estava mexendo com toda uma construção histórica de um serviço que sempre deu certo, um serviço lucrativo. Porque o cheque especial a gente sabe que em qualquer Banco é um dos serviços que tem uma rentabilidade maior, tem uma taxa de juros maior."
SB1	"... O desenvolvimento desse serviço encontrou no Banco um terreno absolutamente fértil e propício... Primeiro ele encontrou um banco muito bem resolvido enquanto banco de varejo..."
SC1	"... Então, a facilidade que nós tivemos de desenvolver esse serviço, de fazer a interligação dos sistemas, de colocar em uma esteira de produção, de ser colocado na prateleira das nossas agências para os nossos clientes, ela se deu utilizando uma estrutura pré-existente, totalmente capaz de fazer isso sem muitas dificuldades."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SC2	"... a gente fez com a tecnologia que já existia ... já fazia parte da rotina do dia a dia..., nós fizemos uso da ferramenta da tecnologia que existia para atender a solução...". "... Então tem sinergia total. No desenvolvimento, é parte do dia a dia já da área de canais de TI estar incrementando e construindo novas soluções ou automatizando processos, trazendo outras conveniências e comodidade para clientes."
SD1	"...Na medida em que nós conseguimos colocar isso dentro de um sistema operacional, a capacidade de venda é tranquila. É um serviço sem nenhuma complexidade e com parâmetros muito definidos de como é que ele deve funcionar, então, superadas essas etapas não vejo nenhum dificultador."
SD2	"... O Banco como uma Empresa de fomento... onde um dos objetivos... é a questão do desenvolvimento regional e inserindo aí dentro que a carteira de crédito rural, ela faz essa inserção... Com a cultura da empresa em crédito rural, realmente nós somos uma referência. Nós temos alguns números do ponto de vista não de volume, mas de quantidade de operações,... o Banco hoje realmente atua fortemente na carteira de crédito rural."

Categoria **SINERGIA DE PROJETO**
Indicador **5. Sinergia global corporativa**
 c. Capacidade de vendas e promocional
 d. Entrega do serviço e instalações de produção

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... a gente sentiu a necessidade de qualificar os nossos gerentes para o atendimento desse público, então uma coisa que a gente fez em paralelo foi um treinamento qualificando o gerente... nós tentamos transformá-los em consultores financeiros... Qualificamos o gerente de uma forma que ele pudesse atender esse cliente com competência."
SB2	"... A gente tem uma grande <i>expertise</i> na nossa força de vendas na rede comercial... o motor de fato, decisivo, é o gerente. É uma ligação do gerente, é uma visita ao contatar o cliente... tem a capacidade de argumentar mostrar os benefícios da oferta... e a gente... tem um CRM muito desenvolvido, ferramentas muito assertivas (sic) que disponibilizam para os gerentes bases de clientes com propensão a aceitar aquele tipo de oferta."
SD1	"... eu consigo ter, em poucas reuniões das gerências regionais, reuniões com gerentes, multiplicador das unidades... eu levo o serviço, discuto, a gente colhe mais alguma percepção deles e já transmite aquilo que vai ser a sua forma de funcionar, porque quando chegar a norma formal, as pessoas já tem conhecimento de como é que vai funcionar. Eu acho que isso é bem tranquilo." "... nós contamos, também, com um ponto favorável, a capilaridade do Banco. Porque você tem condição de estar muito próximo do cliente. Não só de maneira virtual, mas, para muitos é fundamental o presencial... inclusive com a permanente visita ou participação dos gerentes lá mesmo onde o cliente é estabelecido."
SD2	"...Mas quando você tem unidades de agências... o serviço... ele é mais fácil, o treinamento é mais fácil. Evidentemente, esse serviço é uma antecipação... os funcionários das agências de crédito rural, operadoras,... já tinham uma certa facilidade com o serviço, então facilitou muito a parte do treinamento."

Categoria SINERGIA DE PROJETO
Indicador 5. Sinergia global corporativa
 e. Recursos financeiros

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... recurso financeiro, isso não teve muito problema, porque foi dentro do programa para desenvolvimento de micro e pequenos empresários, com o parceiro externo..., nós aproveitamos os recursos disponíveis dentro daquele programa... Então a gente utilizou recursos do Banco para poder ter um volume maior para emprestar..."
SB1	"... a gente tinha recursos financeiros para investir. Organizações de grande porte terão recursos financeiros."
SB2	"... Uma vez que o projeto é priorizado e que se alinha aos pilares estratégicos do Banco os recursos financeiros estão disponíveis na quantidade e no tempo necessários. "
SC2	"... Do ponto de vista do desenvolvimento, o Banco tem o custo fixo da mão de obra... a mesma coisa é o custo de TI, a evolução do software, a evolução de hardware, que é feita todo ano e que tem o plano de informática, de renovação do parque de desenvolvimento. Com certeza está contabilizando o espaço de desenvolvimento de novos produtos e serviços. ... está no bojo do orçamento geral do Banco."
SD1	"...Lá no início do estudo do serviço, em algum momento, a gente ajusta isso à questão orçamentária do Banco. Então há toda um levantamento prévio, uma estimativa, claro, dentro do que a gente consegue ver e encaixado isso dentro do orçamento ele vai caminhar também normalmente."
SD2	"... até o momento nós não tivemos nenhum impedimento do ponto de vista de recursos financeiro, seja... de <i>funding</i> , seja de questões de auxílio no lançamento, de custos mesmo, que impedisse ou que dificultasse a gente fazer o serviço."

Categoria SINERGIA DE PROJETO
Indicador 6. Novidade do serviço para a firma
 Falta de sinergia. Introdução de uma nova classe de serviço, cujo processo de produção e a tecnologia podem não ser familiares para a empresa

Serviço	Evidências construídas a partir das entrevistas com os gestores
Todos	Todos os processos de DNS analisados referem-se ora a melhorias em serviços já existentes, ora a novos serviços baseados em tecnologia pré-existente, ou de domínio dos bancos, de forma que não houve casos em que os entrevistados identificassem falta de sinergia conforme descrito neste indicador.

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **7. Competitividade do mercado**
 a. Competição agressiva

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... nós partimos das pequenas para as grandes e os bancos partiram das grandes para as pequenas. Então, na época que a gente lançou, a gente tinha o mercado mais fácil de entrar e esse mercado está se tornando cada vez mais difícil em consequência dessa modificação que está acontecendo."
SA2	"... O cheque especial, em qualquer Banco, é um dos serviços de maior rentabilidade, devido à sua maior taxa de juros."
SB2	"... Pela competitividade, quando a gente lançou em outubro de 2009, não tinha ninguém no mercado que tivesse um pacote, uma franquia tão robusta de conta corrente."
SC2	"... a briga acirrada está em colocar primeiro no mercado, em ser inovador. É aí que eu vejo que os Bancos brigam. A competitividade é muito forte."
SD1	"...Dizer que o mercado é competitivo é redundância, porque ele é cada vez mais."
SD2	"...já tem mais de dez anos, as instituições privadas identificaram que crédito rural seria excelente... um serviço para fazer parte do portfólio, que realmente agregaria valor ... tem um Banco em particular... ele já começa dar mostra de bastante ímpeto na hora de captar cliente, você vê que realmente a concorrência aumentou muito."

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **7. Competitividade do mercado**
 b. Sensibilidade aos preços

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA2	"... O cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco."
SC1	"...O próprio mercado faz com que o meu pacote de benefícios tenha um custo compatível com o pacote de benefícios que outro Banco têm, então esse é um segmento bastante sensível que atua diretamente no bolso do cliente..."
SD1	"o cliente quer comparar agilidade no atendimento, se o serviço está disponível se ele atende na hora e na necessidade, mas, também, se ele tem um preço que é aceitável ...". "...ter o serviço disponível e pronto para o cliente acessar como e da melhor maneira que lhe convier, mas, dentro de uma razão de preço equilibrada com o que está sendo praticado no mercado."

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **7. Competitividade do mercado**
 c. Frequente introdução de novos serviços

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
Nenhum	Não houve menção deste indicador por nenhum dos entrevistados.

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **7. Competitividade do mercado**
 d. Ofertas de serviços muito similares

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA2	"... esses recursos são possuídos pela maioria dos concorrentes e é um dos motivos pelos quais há tanta concorrência para o lançamento de novas soluções na indústria e tantos serviços similares."
SC1	"... O cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco."
SC2	"... E é feita também uma comparação com o mercado de produtos e serviços, que o mercado tenha e eventualmente a gente não tem, que é a minoria ou talvez , o produto de serviço bancário é <i>commodity</i> . Um cria e dois dias depois todo o mercado financeiro tem."
SD1	"... Ele tem serviços similares... é um serviço comum que o mercado tem."
SD2	"... Realmente ofertas similares existem... Até porque o crédito em desenvolvimento do crédito rural mais ainda, ele é bastante normatizado então, por exemplo, a taxa de recurso obrigatório é uma taxa igual, todos os bancos vão praticar a mesma taxa. Então o serviço é praticamente... idêntico o que vai realmente mudar é o atendimento..."

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **8. Atratividade do mercado**
 a. Novos serviços atendem a uma clara necessidade identificada do cliente e são compatíveis com os sistemas operacionais deste

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... é um serviço para micro e pequenas empresas. Foi feito para simplificar o processo de micro e pequenas empresas, porque era uma dificuldade que eles tinham, de negociar duplicata."
SB1	"... o <i>focus group</i> diz: 'esse serviço tem uma força mercadológica e ela é muito grande.' E de fato ele hoje é um dos elementos chaves para abertura de conta corrente nova."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SC2	"... foi atraente para o mercado porque foi uma solução inovadora. Você não tinha essa solução, se o cliente esquecesse o cartão, volto a dizer, ele não tinha como fazer o saque." "... Ele demandou do cliente ter telefone celular. Só isso e a conta no Banco."
SD1	"... cada vez mais as empresas vendem pela forma do cartão, pelo meio eletrônico. Então, quando você pensa em comércio no varejo é quase impensável, hoje, as empresas que não trabalham com essa forma de venda... é uma necessidade... é uma maneira de reforçar o fluxo das empresas. Elas usam isso quase que obrigatoriamente, de uma maneira muito frequente." "...na relação de negócios com as empresas a gente notava esse anseio... a gente sabia... essa é uma lacuna que o banco tem que preencher."
SD2	"...Sim, porque como foi uma demanda do cliente quando a gente fez o lançamento pré-custeio eles ligaram 'vocês não vão fazer o pré-custeio?'... 'Ah porque a gente consegue com outro Banco'... Então a gente falou 'vamos ver como que é, quando a gente... lançou o pré-custeio, teve cliente que ligou e falou assim: 'eu não falei para vocês que era bom? fui eu que dei a dica para vocês fazerem...'"

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **8. Atratividade do mercado**
 b. Novos serviços agregam valor de forma a ser percebido pelo cliente

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SB2	"... Então, foi de fato, em termo de competitividade, uma diferenciação muito importante que o cliente de fato percebeu esse benefício e isso virou uma argumentação de vendas bastante importante até na abertura de uma conta nova." "... Então, quando a gente olha hoje no mercado a gente vê que os bancos se aproximaram da franquia, mexeram na pontuação dos cartões, mas a gente não vê ninguém que tem as vantagens dos pontos que o Banco concede."
SC1	"... quando o cliente percebe que ele pode ter outros benefícios a um custo menor ele automaticamente migra para este outro pacote. Então a auto regulação e a concorrência atuam fortemente neste serviço." "... o pacote de serviço é um atrativo e um benefício para o cliente, considerando que se ele fosse ter que usar os benefícios de forma separada, pagaria muito mais do que tendo o pacote..."
SC2	"... foi percebido como inovação em pesquisa de satisfação de cliente. Quando indagado sobre o que o Banco traz de inovação, atende ou não atende, cite exemplos, esse caso, principalmente, foi citado como só visto no Banco."
SD1	"...,pelo desempenho da carteira, a gente tinha, na forma anterior, um por um... e o fato de ter feito essa alavancagem do serviço, o desempenho da carteira foi bastante satisfatório dentro da expectativa que a gente tinha originalmente no projeto."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SD2	"... Lançamos no ano passado, esse ano é o segundo ano de pré-custeio. No ano passado nós conseguimos,... em um universo de 100% dos nossos clientes tomadores de crédito de custeio, ... uns 30%. Esse ano nós conseguimos, até agora, captar 80% desses clientes. Quem fez gostou, divulgou... A gente trabalhou nesse serviço melhor para esse ano... antecipamos um pouco mais, melhoramos o serviço, verificamos o andamento no ano passado, fizemos uma análise dele e aí, apresentamos a nova versão."

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**

Indicador **8. Atratividade do mercado**

c. Mercado representa bom potencial de receita e de crescimento

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... Então, partimos para verificar onde estávamos posicionados, ou seja, o que é que o mercado tinha de alternativa para esses clientes, que praticamente era nenhuma, porque a maioria do mercado trabalhava com média para grande empresa, a maioria dos banco."
SC1	"... Ele tem potencial de crescimento dentro da base do Banco e de novos clientes. É um serviço que em pouco tempo demonstrou o sucesso do Banco em tê-lo lançado, porque comparado com outros serviços e outros pacotes de serviços recentemente lançados pelo Banco, nenhum teve a aceitação que esse teve."
SC2	... a curva de crescimento de adesão ao serviço é significativa..."
SD1	"... quando a gente não tinha o serviço, de alguma forma o cliente estava buscando no mercado, pela concorrência ou pelo que ele tinha acesso. Então a nossa briga era ir lá e dizer para o cliente... 'agora eu tenho mais isso'. E aí é um processo que, embora pareça simples, você tem que quebrar a fidelidade... tem que ir lá e argumentar com aquele cliente e dizer '...vamos trazer essa operação, eu tenho condições melhores' ... considerando o grupo de clientes que o Banco já tem, não foi muito difícil de trazer um número considerável dessas operações de onde eles estavam e trazer para aqui. ... nós conseguimos trazer um número bem interessante... dentro do que nós projetamos lá no começo ele atendeu à expectativa."
SD2	"... hoje a gente já vê o Brasil como um País do agronegócio... o agronegócio do País já é responsável por 33% do nosso PIB, uma boa parte dos empregos diretos são gerados dessa questão do agronegócio. A gente vem se firmando com o crescimento de alguns polos consumidores, o poder aquisitivo, por exemplo da China, com uma demanda maior de alimentos... nessa região do Distrito Federal... o entrono do Distrito federal... vem tendo um trabalho do pessoal da EMATER do pessoal da EMBRAPA para desenvolver sementes para o cerrado, que foi o que criou o <i>boom</i> do agronegócio no cerrado... conseguiu desenvolver sementes próprias para o solo, para altitude... de modo que hoje nós temos um dos maiores produtividade do País,... em algumas delas superando até os índices americanos de produtividade... então a gente acredita, assim, que essa região ela tem um potencial ainda para um maior crescimento."

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **9. Mercado inicial especializado**
 a. Reputação da companhia
 b. Acesso facilitado ao cliente

Serviço	Evidências construídas a partir das entrevistas com os gestores
Nenhum	Não foram identificados esses indicadores nos processos de DNS dos novos serviços analisados. Talvez, devido às características comuns do mercado em que atuam os bancos em relação aos exemplos de DNS estudados. Nos casos analisados no trabalho, não havia a figura do mercado inicial especializado.

Categoria **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**
Indicador **10. Respostas ao ciclo de demanda**
 Capacidade de atender picos e vales

Serviço	Evidências construídas a partir das entrevistas com os gestores
	À exceção dos serviços SA1, SD1 e SD2, cuja demanda sofre efeitos de sazonalidade e para os quais, as empresas adotam medidas para equilibrar a capacidade de atendimento nos períodos de pico no consumo, os demais serviços possuem demandas distribuídas, para as quais não há necessidade de gestão específica, como condição para assegurar o sucesso do novo serviço.

Categoria **NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO**
Indicador **11. Serviço baseado em conhecimento/pessoas**
 Profissionais e pessoal altamente qualificado

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"...No desenvolvimento houve a necessidade de uma equipe qualificada , tanto é que nós trouxemos gente da própria equipe da Empresa, mas que trabalhava fortemente com esse tipo de cliente. Pessoas do Banco que a gente entendia como qualificadas para pensar e desenvolver o serviço..."
SA2	A entrevistada, quando indagada sobre se entendia que..."esse projeto encontrou... pessoas capacitadas e que se alinhavam à ideia na hora do desenvolvimento, e se era um projeto que trabalhava com algo que o Banco tem como especialidade, respondeu que... "Sim, com certeza. É um dos principais serviços que todo Banco tem. "
SB1	"... Outro recurso, eu tinha 50% da minha força de vendas que sabia vender extraordinariamente bem o serviço, que era a força de venda do Banco incorporado, e sabia nos dizer exatamente aquilo que era mais valioso no momento que estava na frente do cliente. Esse eu considero que era um recurso muito bom."
SB2	"... A gente tem uma grande <i>expertise</i> na nossa força de vendas na rede comercial... o motor de fato, decisivo, é o gerente. É uma ligação do gerente, é uma visita ao contatar o cliente... tem a capacidade de argumentar mostrar os benefícios da oferta..."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SC2	"... vamos pensar do ponto de vista do serviço. No início do ciclo de vida há equivalente necessidade de alocação de capital intelectual para desenvolver, capital de força de vendas para poder divulgar para cliente e para desenvolvimento de TI propriamente dito... depois torna-se um serviço de prateleira que, no caso específico do SC2, a dependência concentra-se em recursos de TI."
SD1	"...ele está mais baseado na ação mesmo. ... não é um ponto forte, infelizmente, uma agressividade de mídia, de marketing... mas, dentro de um planejamento de ação e de metas a rede de atendimento vai dar mais foco nisso no andamento do processo, daquilo que está estabelecido para ela como um objetivo."
SD2	"... entre tecnologia e pessoas eu acho que tem dos dois um pouquinho, mas, é mais baseado em pessoas. Porque na verdade você tem a opção de fazer o pré-custeio ou não fazer... Nem sempre o pré-custeio que é lançado antes quer dizer que vai me dar uma vantagem competitiva... mas, os insumos... a maioria deles... são importados... são muito balizados na moeda dólar americano. No pré-custeio ela pode, por exemplo,... estar alta e no custeio mesmo sendo safra pode acontecer uma questão econômica e ela baixar. Então vai muito da questão administrativa, eu acho que mais de pessoa do que tecnologia."

Categoria NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO
Indicador 12. Inovatividade do serviço
Serviço percebido pelo cliente como verdadeiramente único

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... Sim, foi realmente um serviço novo para a indústria. O que se tinha antes era desconto de fluxo de antecipação, ou você tinha uma conta garantia com uma única garantia. Você dependia do envolvimento do gerente para liberar os recursos e essa conta não, ela chegou com toda a automatização."
SA2	"... O cliente sabia que havia serviços similares na concorrência, contudo, percebia o seu enquadramento em uma taxa diferenciada, uma taxa menor, pelos negócios que mantinha com o Banco."
SB1	"... Um serviço que tem potencial, o mercado diz que ele chama atenção, o mercado diz que reconhece nele a inovação, o mercado diz que não acha no mercado um serviço semelhante..."
SB2	"... Ele é reconhecido pelo cliente como novo no momento do lançamento..." "... Então, quando a gente olha hoje no mercado a gente vê que os bancos se aproximaram da franquia, mexeram na pontuação dos cartões, mas a gente não vê ninguém que tem as vantagens dos pontos que o Banco concede."
SC1	"... Ele é percebido como um serviço diferente, um serviço que dá benefícios não só a ele, mas, a terceiros através dessa ação da sustentabilidade que a gente falou."
SC2	"... nosso monitoramento de mercado indica que os outros Bancos não oferecem essa solução e em resposta a pesquisa de satisfação do cliente, atributos de inovação, essa solução SC2 foi lembrada."

Categoria **NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO**
Indicador **13.Evidência da qualidade do serviço**
 a. Criação de uma imagem de alta qualidade dos serviços
 b. Incorporação de evidências tangíveis de qualidade

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	"... o que a gente fez em termos de qualidade foi transmitir para o cliente que ele teria uma economia significativa em consequência do mecanismo que a operação trabalha, então, a automatização do processo e a garantia de que as despesas financeiras estariam sendo vigiadas pelo próprio Banco fez com que esse serviço fosse de sucesso."
SA2	"... . A redução da taxa de juros de forma automática, sem que o cliente precisasse negociar com o Banco foi um aspecto tangível de qualidade percebido pelo cliente. Outro aspecto de qualidade do novo serviço foi a ausência de inconsistência na operacionalização." "..." ele já tinha alguns itens nos quais era beneficiado com uma redução de taxa de juros, mas, a gente fez uma melhoria que ele passou a ser pontuado por mais negócios de forma automática. Então, isso foi tangível sim, com certeza ele conseguiu ver depois o resultado, o benefício para ele." "... Outro caso de sucesso... não chegou nenhuma reclamação de cliente via SAC, Ouvidoria, e nem nas agência."
SB1	"...eu considero um case de sucesso. Eu estou falando de... 90% da base de clientes com o serviço. ... o nível de reclamação, percentualmente, é quase zero. ...muito mais do ponto de vista da compreensão do que do mal funcionamento. Um serviço que não teve erro de funcionamento."
SB2	"... tecnologicamente falando é fundamental que o sistema entregue exatamente o que a gente vende para o cliente, então, a gente está o tempo inteiro monitorando o sistema, a qualidade do serviço, a disponibilidade do serviço nos canais e cada vez mais que o cliente consiga, em qualquer canal, entrar, consultar, fazer alterações e ter disponibilidade da informação." "... Então, isso foi muito valorizado pelos clientes. Nós temos hoje 900.000 clientes nessa oferta."
SC1	"... Ele percebe isto quando usa os benefícios e quando nota, principalmente, se está sendo cobrado na sua conta corrente aquilo que foi contratado previamente... Então, a qualidade do serviço como um todo, tanto na sua concepção de benefícios que fazem parte desse pacote, quanto no momento em que utiliza... e se ele utilizasse esse serviço de forma separada ele percebe que pagaria mais." "... Um outro benefício que o cliente percebe muito claramente a qualidade e a importância desse serviço é quanto à utilização do cheque especial com carência para pagamento dos juros."
SC2	"... a curva de crescimento de adesão ao serviço é significativa..."

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SD1	<p>“... pela carteira nós temos alguns índices que medem a qualidade dos produtos e serviços em vários aspectos... o que é mais transparente para o cliente, quando você mede o índice de qualidade, do ponto de vista do cliente, é a capacidade do sistema não só de disponibilizar, mas, de oferecer um gerenciamento para ele... eu meço isso como um ponto forte no índice de qualidade do serviço.”</p> <p>“... uma evidencia muito tangível é que o cliente é muito sensível quando ele é afetado no seu controle... a gente tem não só observado pelo comportamento do sistema, mas, recebido eventualmente alguns elogios e poucas reclamações. Então, isso, para mim, é bem concreto.”</p>
SD2	<p>“... Então quando você divulga esse serviço para o teu cliente ele tem interesse de obter esse crédito antes, ele consegue barganhar esse preço, então isso é um..., digamos assim, qual é a vantagem tangível para o serviço? É ele conseguir essa redução nos custos de produção dele..”</p>

Categoria NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO
Indicador 13.Evidência da qualidade do serviço
c. Incorporação de melhorias no sistema de prestação do serviço com o qual o cliente interage

Serviço	Evidências extraídas das entrevistas com os gestores
SA1	<p>"... O cliente só tinha a obrigação de movimentar a conta e de entregar a garantia... o processo era de fácil entendimento, de simples desenvolvimento e que fazia com que o cliente enxergasse que, realmente, ali ele teria uma solução completa para essa necessidade específica dele."</p>
SB2	<p>"... então todo relacionamento do cliente que envolva cartão de crédito e conta corrente gera um único débito mensal que é o valor da tarifa que ele aderiu. Isso é o que tangibiliza o conceito do que a gente vende para o cliente."</p>
SD1	<p>“... para fazer essa avaliação... é que o Banco já trabalha na outra ponta com o cartão de crédito, com essas bandeiras... com o trabalho de apoio da área de cartão para fazer a filiação e levar para ele esse serviço... conjuga-se com a oferta do cartão de crédito propriamente, porque para o cliente qual é o instrumento de vender? Ele precisa que mais pessoas tenham o cartão para fazer uso do estabelecimento no negócio dele... o Banco faz para você na parte financeira da sua venda mais ele quer, também, te oferecer clientes para comprar o seu serviço.”</p>
SD2	<p>“...Sim, porque como foi uma demanda do cliente... eles ligaram “vocês não vão fazer o pré-custeio”?... Ah porque a gente consegue com outro Banco... quando a gente lançou o pré-custeio teve cliente que ligou e falou ‘...eu não falei para vocês que era bom, fui eu que dei a dica para vocês fazerem’... Então, nesse sentido, a gente pode demonstrar para o cliente a nossa interação com ele... Então ele se sentiu bem assim... se eu colocar para o banco e o Banco entender que é uma boa coisa, o Banco vai fazer.”</p>

Categoria NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO
Indicador 14. Qualidade da experiência do serviço
 a. Serviço novo ou modificado que oferece ao cliente um processo de serviço mais rápido, eficiente e confiável

Serviço	Evidências construídas a partir das entrevistas com os gestores
Todos	<p>Incluem-se neste indicador todo os serviços analisados, conforme análise a seguir:</p> <p>O serviço SA1 simplifica o processo de tomada de empréstimo via antecipação de recebíveis, eximindo o cliente da necessidade de ir até a agência para negociar.</p> <p>O serviço SA2 flexibiliza taxas do cheque especial a partir da reciprocidade do cliente e do seu comportamento em relação à adimplência de seus compromissos. Assim, o cliente, também, de forma automática, consegue taxas mais atrativas para seus empréstimos pessoais.</p> <p>O serviço SB1 atende a dois públicos distintos, os clientes do banco incorporado e os clientes do Banco B. Também simplifica o processo de tomada de empréstimos pessoais na medida em que o cliente pode obter, via sistema, isenção de taxa de juros dentro do período de carência estipulado, além de desconto na taxa cobrada, bastando para isso contatar o Banco via diversos canais de atendimento e manifestar seu interesse.</p> <p>O serviço SB2 atende ao público de alta renda do Banco B e incorpora, em um pacote de serviços exclusivo, a opção de adesão a duas bandeiras de cartão Platinum, além de oferecer vantagens em relação à pontuação dos cartões que é diferenciada em relação à concorrência. Para tanto, basta que o cliente adira ao pacote de serviços e as vantagens são automáticas.</p> <p>O serviço SC1, também um pacote de serviços, é destinado a qualquer cliente pessoa física que desejar atrelar, ao seu serviço de cheque especial, o diferencial de uma carência para início do pagamento de juros, além de propiciar que até 5% do total arrecadado pelo Banco C com receita oriunda desse serviço seja revertido à fundação patrocinada pela empresa para aplicação em um programa específico voltado à sustentabilidade. Basta a adesão do cliente ao pacote de serviços, para que obtenha as vantagens oferecidas pelo novo serviço.</p> <p>O serviço SC2 torna possível ao cliente do Banco C a realização de saques nos terminais de autoatendimento, em moeda nacional, sem que esteja portando o cartão magnético do Banco. Não obstante a limitação de montante diário para a realização do saque, o serviço, além de confiável, torna mais rápida e eficiente a solução do problema, quando este ocorrer.</p> <p>O novo serviço SD1 é um crédito rotativo com antecipação de faturas de cartão, um desconto de recebíveis, que evoluiu de um serviço anteriormente prestado, o qual antecipava apenas o valor do agendamento, o faturamento registrado junto à bandeira do cartão. Foi desenvolvido um sistema diferente do anterior, que permite que o cliente utilize sua agenda de faturamento, propiciando uma alavancagem de até quatro vezes o valor do limite pré-estabelecido. Todo crédito que entra do cartão o cliente amortiza na forma e conveniência que entender melhor.</p> <p>O serviço SD2 traz um diferencial em relação à concorrência que é a questão da agilidade. O Banco “D” trabalhou a questão do atendimento e da rapidez da análise do crédito, a partir do desenvolvimento de uma ferramenta de análise de crédito. Enquanto o serviço pode levar até três meses para ser contratado em uma instituição concorrente, o Banco leva, em média, 30 dias.”</p>

Categoria NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO
Indicador 14. Qualidade da experiência do serviço
b. O quanto a empresa customiza ou padroniza sua oferta de serviço

Serviço	Evidências construídas a partir das entrevistas com os gestores
	<p>À exceção do serviço SD2, os demais serviços analisados neste trabalho foram desenvolvidos para distribuição massificada, por meio de sistemas informatizados, caracterizando, dessa forma, uma padronização em relação aos segmentos para os quais foram ofertados.</p> <p>O serviço SD2 pode ser considerado customizado na medida em que demanda análise de adequação dos projetos de financiamento de custeio de safra antes do seu deferimento e da realização da operação propriamente dita. Embora se utilize de sistema informatizado para registro e controle das operações, os processos de proposta, análise, estabelecimento de limites operacionais, deferimento e acompanhamento do crédito dependem de intervenções humanas para sua realização, diferentemente dos demais serviços de varejo.</p>

Categoria NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO
Indicador 15. Complexidade do serviço/customização
Serviço com características de alto custo e personalizado

Serviço	Evidência construída a partir das entrevistas com os gestores
SD2	<p>Entre os serviços avaliados, somente o caso do serviço SD2 foi enquadrado neste indicador. Conforme descrito no tópico “14.b”, anterior, o serviço tem seus custos elevados em razão do tratamento customizado que recebe e do intensivo emprego de pessoas qualificadas na sua operacionalização. Todos os demais serviços possuem características de varejo, ou seja, são escaláveis. Uma vez desenvolvidos e ofertados estão prontos para atender toda a base de clientes de tal forma que a elevação do número de consumidores não implica, necessariamente, em custos para ampliação da oferta.</p>

Categoria NATUREZA DA OFERTA DO SERVIÇO
Indicador 16. Ajuste a segmento de mercado
Novos serviços ajustados para atender a um ou mais grupos específicos de clientes, por indicação de análise detalhada de mercado

Serviço	Evidências construídas a partir das entrevistas com os gestores
Todos	<p>Todos os serviços estudados enquadram-se neste indicador. A partir de pesquisas de mercado e com clientes, os serviços:</p> <p>SA1 e SD1 - Concebidos para atender demanda das micro e pequenas empresas.</p> <p>SA2, SB1 E SC1 - Destinam-se aos clientes pessoa física usuários do crédito rotativo, também conhecido como cheque especial.</p> <p>SC2 - Abrange toda a base de clientes que possui telefone celular cadastrado no Banco C.</p> <p>SB2 - Desenvolvido para atender o público de alta renda.</p> <p>SD2 – Atende aos produtores rurais que demandam financiamento para custeio das safras de milho e soja.</p>