

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**JURACI ADRIANO FRAGA DOS SANTOS**

**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NOS CANAIS DE AUTOATENDIMENTO BANRISUL -  
PERCEPÇÕES DOS CLIENTES PESSOA JURÍDICA NA AGÊNCIA RIO BRANCO**

**SÃO LEOPOLDO**

**2014**

Juraci Adriano Fraga dos Santos

Inovação tecnológica nos canais de autoatendimento Bannisul - percepções dos  
clientes Pessoa Jurídica na agência Rio Branco

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de pós-graduação, pelo  
Curso MBA em Gestão Empresarial da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Elisa Thomas

São Leopoldo

2014

*As grandes inovações criadas pela humanidade não resultam de prodigiosos talentos individuais ou de mentes superiores isoladas. As maiores invenções, ao contrário do que costumamos pensar, precisam de ambientes propícios onde possam florescer.*

*Steven Johnson*

## RESUMO

O presente estudo buscou identificar quais são as vantagens e desvantagens percebidas pelo cliente Pessoa Jurídica (PJ) sobre as inovações tecnológicas implementadas pelo Banrisul nos seus canais de autoatendimento. Está apoiado em pesquisa exploratória qualitativa em que foram entrevistados trinta sócios ou responsáveis pelo setor financeiro de empresas clientes do Banrisul possuidoras de conta corrente na Agência Rio Branco de São Leopoldo. Foram realizadas entrevistas em profundidade e os dados obtidos foram tratados com as técnicas da Análise de Conteúdo. Os resultados encontrados mostram que o cliente pessoa jurídica observa as inovações tecnológicas nos canais de autoatendimento como algo positivo e necessário para manter as instituições financeiras alinhadas com o desenvolvimento do setor. As principais vantagens percebidas foram a agilidade no processamento das operações e expressões semelhantes como rapidez, praticidade e ganho de tempo. Demonstrando que para os clientes pessoa jurídica o envolvimento com tarefas rotineiras como as bancárias devem ser o mais simples possível. Além das vantagens percebidas verificou-se que as inovações nos canais de autoatendimento influenciam a forma como os gestores administram a empresa, pois as novas ferramentas têm proporcionado cada vez mais facilidade do controle financeiro e fluxo de caixa. Com acesso facilitado à informação, o empreendedor pode organizar melhor sua situação financeira e auferir benefícios que vão desde a redução de custo em tarifas até o aumento da segurança devido ao menor volume de dinheiro em espécie no caixa. Também foi verificada a percepção quanto a desvantagens na utilização de canais de autoatendimento. A principal desvantagem constatada é diminuição do contato humano com os gerentes de conta e funcionários do banco, pois parte dos clientes acreditam que estar presente realizando as transações bancárias na agência possibilita estabelecer relações de confiança que podem influenciar em negócios futuros.

**Palavras-Chave:** Inovação, Tecnologia Bancária, Autoatendimento, Pessoa Jurídica.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO.....	11
<b>2.1.1 A importância de inovar</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Tipos de inovação</b> .....	<b>17</b>
2.2 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO SETOR BANCÁRIO .....	20
<b>2.2.1 O cliente e sua relação com as novas tecnologias bancárias</b> .....	<b>23</b>
2.3 A DIFUSÃO DAS INOVAÇÕES .....	27
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	31
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>35</b>
4.1 UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DE AUTOATENDIMENTO .....	35
4.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE QUANTO À EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NOS CANAIS DE AUTOATENDIMENTO .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Era da Informação revolucionou o mundo, tudo acontece ao mesmo tempo de forma imediata e tudo acontece em estilos próprios. Esta nova era deu fim à cultura de massa e abriu as portas para a personalização, onde o consumo é pautado pela história de vida do cliente. Do produto são exigidos alta qualidade e aspectos individualizados (BARREIRA, 1994). Passados 20 anos destas afirmações, é possível perceber mais claramente que se tratava de uma transformação profunda do modo de vida em sociedade, a qual mudou radicalmente a cultura e os hábitos de consumo do indivíduo contemporâneo.

A era do conhecimento, por sua vez, também tem contribuído para inúmeras mudanças de hábitos e comportamentos. Como afirmou Drucker (1993), na era da informação o conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber. Agora, na era do conhecimento, é um bem público ligado ao verbo fazer. De forma compulsória, a mudança de comportamento do consumidor fez com que as organizações também se adaptassem. Vive-se um momento em que de um lado se tem clientes mais exigentes, subsidiados pelas múltiplas possibilidades de interação e com elevado poder de barganha. Do lado oposto tem-se um sistema industrial cuja produção e canais de distribuição aumentam e inovam a cada ano (BAUTZER, 2009).

Segundo estudo de Prahalad (2004), ferramentas como a internet e redes sociais são cada vez mais utilizadas como fontes de informação para embasar as escolhas no que tange a compra de bens e serviços. No entanto, a complexidade crescente da oferta acaba muitas vezes confundindo e frustrando o cliente. Embora os consumidores possuam inúmeras fontes de informação e tenham uma variedade enorme de opções, as alternativas pouco se diferenciam umas das outras tornando difícil a percepção de valor e a certeza de qual seria a compra mais vantajosa.

Neste contexto torna-se fundamental a existência de elementos que influenciem de forma significativa a tomada de decisão do consumidor, seja através de aspectos inovativos que destacam um produto ou serviço dos demais, seja através da inserção de tecnologias até então não existentes. Este argumento se torna ainda mais relevante ao analisarmos os estudos de Bessant e Tidd (2009), e suas afirmações de que a única forma efetiva de se gerar diferenciação é através da

inovação e da criatividade. Somente inovando é possível fazer um produto ou serviço se destacar dentre tantos outros. Os mesmos autores afirmam ainda que se não houver mudanças no que as empresas oferecem ao mundo, não apenas no produto acabado, mas na forma de criação e até mesmo na forma de ofertar, corre-se o risco da organização ser superada pela concorrência. Ou seja, inovar no mundo dos negócios é praticamente questão de sobrevivência. Concordando com estas ideias, Porter (1993) complementa dizendo que o aumento da competição tornou mais difícil a diferenciação com base apenas em redução de custos ou aumento na qualidade, fazendo com que a introdução de novos produtos e serviços se tornasse fundamental para o sucesso das organizações contemporâneas, além de uma fonte de ganho competitivo.

Um dos segmentos de negócios que tem sido destaque nos aspectos criativos de inovação é o setor bancário, em especial nas ferramentas de autoatendimento. Isso se deve principalmente à Tecnologia da Informação (TI) bastante utilizada na inovação de produtos financeiros (MARCONDES e PIRES, 2008). Segundo Cernev et al (2009) a indústria bancária costuma ser reconhecida como um dos setores da economia que mais se destacam no uso de tecnologia de informação. Há várias décadas o setor bancário vem passando por uma trajetória de crescente incorporação de TI como inovação bancária aos seus processos, produtos e canais de distribuição, aumentando a eficiência operacional e agregando valor para os clientes.

Os motivos pelos quais as empresas inovam parecem estar bastante evidentes, no setor bancário em especial, se busca a redução de custos administrativos e operacionais, o aumento da eficiência, produtividade e lucratividade. Com este objetivo os bancos investem no autoatendimento onde são oferecidos vários canais alternativos ao atendimento pessoal tradicional, procurando dar comodidade e rapidez na prestação dos serviços, com ampliação do horário de atendimento, conveniência de tempo, lugar e acesso.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) na Pesquisa de Tecnologia Bancária (2013), foi observada uma significativa mudança no comportamento dos usuários do setor bancário, hoje se pode perceber um perfil mais “virtual” dos clientes para realização de transações financeiras. Contudo, de acordo com estudo realizado por (SEGER, 2007), mesmo havendo um aumento no

número de clientes que utilizam canais alternativos de atendimento, este indicador ainda possui grande potencial de crescimento, pois a demanda por atendimento pessoal nas agências bancárias continua elevada. Segundo a mesma autora, o processamento manual de grandes volumes de transações acarreta inúmeros problemas aos bancos. Um dos principais é o longo tempo de espera para ser atendido, que gera descontentamento e é constante motivo de reclamações por parte dos clientes.

Desta forma, na busca da melhor compreensão sobre os aspectos envolvidos no contexto das inovações tecnológicas bancárias e a forma como o cliente se relaciona com este tema, elaborou-se um estudo que tem por objetivo traçar quais são as vantagens e desvantagens percebidas pelo cliente Pessoa Jurídica sobre as inovações tecnológicas implementadas pelo Banrisul nos seus canais de autoatendimento.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A busca crescente por eficiência e eficácia no processo de inovação de produtos e serviços têm contribuído decisivamente para a agilidade, produtividade e qualidade das organizações. O aumento da demanda nestas características ocorre principalmente em virtude do aumento da concorrência, das rápidas mudanças tecnológicas, da redução do ciclo de vida dos produtos e da maior exigência por parte dos consumidores (CLARK e FUJIMOTO, 1991).

Analisando especificamente o segmento bancário brasileiro é possível perceber a existência de peculiaridades que o tornam singular se comparado às demais empresas. Um dado que chama atenção é fato de atenderem a uma quantidade bastante grande de clientes, aproximadamente 97 milhões de contas correntes (FEBRABAN, 2013) e o atendimento a diversos segmentos de clientes como baixa e alta renda, beneficiários e pensionistas do INSS, atendimento Pessoa Jurídica, programas sociais, entre outros.

A grande capilaridade de pontos de atendimento (incluindo agências bancárias, caixas eletrônicos, correspondentes bancários, postos de atendimento bancários e similares) formando uma rede com cerca de 200 mil pontos em todo o país (FEBRABAN, 2013) e a gestão e o controle de bilhões de transações



financeiras anualmente também tornam este segmento complexo. Por fim outras duas características deixam clara a distinção do setor: a primeira é o fato das instituições bancárias estarem inseridas em um ambiente normatizado bastante rígido, já a segunda diz respeito à grande complexidade em termos de tecnologia e processos, para que se possa realizar a operacionalização das transações financeiras com segurança e agilidade.

Dessa forma as características do segmento bancário deixam evidentes a necessidade e importância da inovação para manutenção do bom funcionamento do setor. Segundo Gouveia (2007), as inovações mais significativas do segmento refletem uma maior valorização dos softwares no processo de automação bancária, algo dificilmente percebido pelos usuários, mas que é o centro do processo e seu grande elemento dinamizador.

Tomando por base a importância da inovação no setor bancário, um elemento se torna imprescindível para o sucesso da organização que inova: a adesão e utilização das inovações pelo cliente. Nesse sentido a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico OCDE (2007) conceitua a adesão da inovação através do termo “difusão” que é o meio pelo qual as inovações se disseminam, através de canais de mercado ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas. Sem a difusão uma inovação não gera impacto econômico.

Assim conclui-se que as inovações fazem sentido apenas se forem adotadas por grande parte do mercado consumidor. Tornando-se também relevante estabelecer os motivos de adoção de novas tecnologias e inovações pelos clientes do setor. Seguindo essas premissas este estudo tenta esclarecer à seguinte problemática: quais são as vantagens e desvantagens percebidas pelo cliente Pessoa Jurídica sobre as inovações tecnológicas implementadas pelo Banrisul nos seus canais de autoatendimento?

Para responder à questão de pesquisa proposta este trabalho se pauta nos seguintes objetivos.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir seguem os objetivos do estudo que serviram como base de investigação e nortearam a pesquisa a fim de responder ao problema proposto.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais são as vantagens e desvantagens percebidas pelo cliente Pessoa Jurídica (PJ) sobre as inovações tecnológicas implementadas pelo Bannisul nos seus canais de autoatendimento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Listar as possibilidades de atendimento disponíveis ao cliente;
- b) Identificar quais são os serviços de autoatendimento mais utilizados pelos clientes PJ;
- c) Comparar as vantagens e desvantagens entre as formas de atendimento pessoal e autoatendimento elencadas pelos clientes PJ;
- d) Identificar os motivos que influenciam o cliente PJ na escolha da forma de atendimento;
- e) Sugerir um foco de atuação para que Bannisul possa maximizar a utilização de seus canais de autoatendimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Inovar provavelmente é a palavra chave do momento, pauta de reuniões e objetivo a ser alcançado em diversas organizações contemporâneas (BAUTZER, 2009). A importância da inovação tem sido tema recente de diversos estudos científicos e as conclusões apontam que o incontestável sucesso das empresas deve-se à utilização da inovação como ferramenta estratégica. Segundo Tidd *et al* (2008), embora a vantagem competitiva ainda possa em alguns casos ser atingida devido ao porte ou patrimônio da empresa, o cenário está gradativamente mudando em favor das organizações que conseguem mobilizar avanços tecnológicos e

conhecimento para criar novidades em seus produtos e serviços ou na forma como criam e lançam aquilo que oferecem.

Estudos internacionais reforçam o componente de inovação como o grande diferencial competitivo das empresas, independentemente de porte ou setor de atuação, o que se reflete não só no desenvolvimento de novos produtos e processos, mas também na redução nos custos de produção. Assim, o entendimento da inovação vai além das atividades relacionadas somente a pesquisa e desenvolvimento, pois abrange diversos outros aspectos que impactam no resultado da organização (BRANDÃO et al, 2006).

Tratando-se do setor bancário, Ferreira e Cravo (2004), trazem à discussão uma tendência que caminha na direção da consolidação no setor financeiro nacional. Para o autor, a utilização da estratégia de múltiplos canais de atendimento foi o que viabilizou o rápido crescimento e estruturação do segmento, onde a inovação está focada principalmente no emprego de novas tecnologias e uso da internet. A ligação à rede mundial de informação possibilita diversos serviços que, anteriormente, eram prestados de forma diferente ou nem sequer existiam. O que gerou impactos irreversíveis na forma como o cliente bancário se relaciona com as instituições financeiras.

Este estudo justifica-se pela importância que o tema proposto tem para as empresas dos mais diversos setores. Podendo também servir como ferramenta para melhor compreensão dos efeitos da inovação no complexo e competitivo setor bancário.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa realizou-se uma revisão dos conceitos e pressupostos sobre o tema pesquisado. Para tanto, primeiramente procura-se estabelecer um entendimento a respeito dos conceitos, tipos e importância da inovação. Num segundo momento busca-se referencial acerca da inovação tecnológica no meio bancário, a relação dos clientes com as tecnologias bancárias e como ocorre o processo de difusão das inovações.

### 2.1 CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

A inovação tem sido apontada por diversos estudos internacionais como sendo o grande diferencial competitivo das empresas, independentemente de seu porte ou setor de atuação. Embora esteja em evidência, sendo discutida em diferentes áreas da sociedade, a inovação não é um assunto recente, e seu significado expressa novidade e é usado no contexto das invenções e ideias (JOHNSON, 2011). Apesar de ser continuamente estudada, a essência da inovação tem sido debatida por economistas há décadas, e em geral existe uma concordância de que o crescimento econômico deriva em grande parte de ideias inovadoras. Landes *et al* (2010), defendem que quase a totalidade do crescimento econômico a partir do século XVIII é derivada de processos inovadores.

No início do século XX, Schumpeter, importante economista austríaco, elaborou uma de suas mais importantes obras, *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (1911) na qual a inovação representava um fator de destaque. A sua obra analisava o papel dos empreendedores e dos inventores na expansão do capitalismo e segundo o economista essas duas categorias impulsionaram uma transformação nos processos produtivos, gerando lucros com o surgimento de novas tecnologias, produtos e processos. Segundo Schumpeter (1988), toda inovação produz uma substituição, definida por ele como sendo uma “destruição criadora”, na qual o velho e o novo funcionam por certo tempo em conjunto até que o novo ocupa o lugar do velho, fazendo desaparecer o obsoleto e impulsionando o progresso.

Baseando-se no modelo capitalista do início da revolução industrial o autor contribuiu com a elaboração de conceitos e diferenciou os termos invenção e inovação. De acordo com Schumpeter (1988), a invenção pode ser definida como

uma simples ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado produto, processo ou sistema, podendo ser resumida como uma solução tecnicamente viável. Já uma inovação, no sentido econômico, somente se concretiza quando existe uma transação comercial que envolva uma invenção e dessa forma gere riqueza, sendo resumida como uma solução técnica e economicamente viável. As inovações, segundo o mesmo autor, também podem ser de diferentes tipos:

- Introdução de um novo produto ou mudança significativa em produto já existente;
- Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria- prima ou outros insumos;
- Mudanças na organização industrial.

Seguindo as premissas de Schumpeter é possível afirmar que as invenções estão presentes desde o início da história da humanidade, porém a inovação é um conceito mais complexo que passa a ter destaque na primeira metade do século XX.

Por fim Schumpeter (1988) dividiu o processo de inovação em três fases, sendo a primeira a invenção, que é uma ideia inicial possuidora de potencial para ser explorada comercialmente. A segunda fase trata-se da inovação propriamente dita, onde ocorre a exploração comercial e que pode abranger a introdução de um novo bem ou de um novo método de produção, uma nova fonte de matéria prima ou um novo mercado ou ainda o estabelecimento de uma nova empresa em um determinado setor. Já a terceira fase é a difusão que configura a propagação de novos produtos e processos inovadores pelo mercado.

Apesar de Schumpeter ter sido um dos primeiros pensadores a elaborar teorias sobre o tema discutido, diversos outros autores, considerados “neoschumpeterianos” desenvolveram trabalhos estabelecendo conceitos e relações existentes entre inovação e o contexto comercial.

Freeman (1987) definiu quatro categorias de inovação que reforçam o pensamento de Schumpeter quanto à importância da inovação para o crescimento econômico. Para Freeman, a inovação pode ser radical, quando introduz novos produtos ou serviços ou se desenvolve em novos negócios. Tende a criar novos valores de mercado e se caracteriza pela busca de rupturas e quebras de

paradigmas através de atividades de pesquisa e desenvolvimento. A inovação pode também ser incremental, quando busca apenas o aperfeiçoamento constante e gradual através de melhorias significativas no produto ou serviço já existente. A terceira categoria de inovação refere-se às mudanças do sistema tecnológico que são uma combinação de inovações radicais e incrementais que quando ocorrem podem afetar várias empresas e setores da economia ou até mesmo influenciar no comportamento da economia como um todo. Por último Freeman aborda a expressão tecno-econômica que corresponde a um processo de seleção econômica que afeta a estrutura e as condições de produção de quase todos os ramos da economia.

Drunker (2002) defende que a inovação é uma função básica de qualquer empresa e que a essência do empreendedorismo consiste em transformar ideias inovadoras em oportunidades de negócios que podem ser convertidas em lucros. Para Drunker, empreendedores de sucesso não possuem uma personalidade especial, mas sim um empenho pessoal focado e pautado na prática contínua e sistemática de inovação. Segundo o mesmo autor, a inovação pode ser definida como a ferramenta específica do empreendedor, o meio através do qual ele explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. E defende ainda que a capacidade de inovar pode ser comparada a uma disciplina, capaz de ser ensinada, aprendida e praticada.

A importância da inovação fica evidente observando-se o grande número de autores que se dedicam a estudá-la. Conforme o foco e forma de abordagem do estudo agrega-se ainda mais definições e classificações a respeito. Simantob e Lippi (2003) compilaram e relacionaram de forma sintética as percepções sobre inovação de alguns importantes autores:

**Quadro 1** - Autores importantes e suas definições sobre Inovação

AUTOR	DEFINIÇÃO
Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex)	"A Inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional."
C. K. Prahalad (Universidade de Michigan)	"Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia."
Ernest Gundling (3M)	"Inovação é uma nova idéia implantada com sucesso, que produz resultados econômicos."
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	"As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos."
Giovanni Dosi (Universidade de Pisa)	"Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos

	produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.”
Gary Hamel (Strategos)	“Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócio.”
Joseph Schumpeter (economista)	“A Inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.”
Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas)	“Inovação pode ter vários significados e sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associado à tecnologia ou marketing.”
Peter Drucker (Universidade de Claremont)	“Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.”
Price Pritchett (Pritchett Rummler – Brache)	“Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer “ quando elas quiserem” – estejamos prontos ou não.”
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores)	“Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios.”
Tom Kelley (Ideo)	“Inovação é o resultado de um esforço de time.”
Porter (1990)	“Uma empresa que é singular em algo se diferencia da concorrência, o que normalmente resulta em desempenho superior (p. 111-112).”

Fonte: Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas, LIPPI; SIMANTOB, 2003.

No quadro 1 é possível perceber que cada autor tem sua própria definição sobre inovação, e o conceito elaborado sobre o assunto é formulado com base em diferentes aspectos e formas de abordagem. Alguns autores focam seus estudos na visão de que a inovação tem sua essência na melhoria de processos ou na reformulação do negócio em si, outros abordam mais os aspectos inventivos das inovações e se dedicam a abordar o tema através de conceitos mais ligados à inovação tecnológica. Essa grande variedade de conceitos e definições deixa clara a complexidade do tema. Ao mesmo tempo percebe-se que o assunto, por ser estudado por tantos autores, parece ser significativo e importante. Motivo pelo qual está cada vez mais presente na pauta de discussão das organizações.

### 2.1.1 A importância de inovar

O motivo das empresas engajarem-se em projetos inovadores ocorre em virtude de inúmeras razões. Seus objetivos podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e implementação de mudanças

OCDE (2007). Contudo inovar no mercado globalizado e competitivo de hoje não parece ser apenas uma decisão importante a ser tomada, mas uma atitude necessária.

Segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação é o diferencial competitivo mais eficiente para empresas de todos os tipos e tamanhos, pois, se a empresa não inovar naquilo que é o seu produto (bens ou serviços) ou na forma como produz e oferece seu produto ao mercado, corre o risco de ser rapidamente superada pela concorrência. Dessa forma a inovação se torna fundamental e qualidade necessária à sobrevivência no mundo dos negócios, onde as empresas capazes de implementar a mudança focada e regular superam as demais.

Seguindo este pressuposto é possível deduzir que a inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma empresa, e é o principal elemento gerador de força competitiva para a organização. As inovações são fundamentais, pois permitem que as empresas acessem novos conhecimentos, novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, aumentem o valor de suas marcas e percebam novos nichos de mercado (BAUTZER, 2009).

Porter (1993) defende que a inovação tecnológica pode ser considerada uma ferramenta fundamental na obtenção da competitividade de um país e introduz a necessidade de uma nova teoria sobre vantagem competitiva ressaltando que nessa nova teoria a inovação e o melhoramento em métodos e tecnologia são os elementos centrais. O autor também afirma que a base da vantagem competitiva de um país está em seu papel criador de um ambiente favorável à inovação. Segundo ele, para realizar o sucesso competitivo, as empresas precisam inovar na forma, seja de menores custos ou de produtos diferenciados que obtêm melhores preços. E para manter a liderança, as empresas precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência. Tudo isso se traduz diretamente em crescimento da produtividade e melhores resultados para a empresa.

Abordando de maneira mais prática o assunto, Simantob e Lippi (2003) tentam responder à pergunta: por que inovar? Segundo eles, por duas razões simples: para gerar riqueza contínua e para manter-se à frente. As companhias têm tentado de todas as formas aumentar seus lucros em meio ao cenário atual extremamente competitivo. Freqüentemente se utilizam de modernos processos de gestão, como reengenharia, corte de pessoal, melhora na eficiência, redução de



custo e aumento no controle de qualidade, mas ainda assim muitas empresas sequer se aproximam da concorrência. Provavelmente, porque a empresa concorrente está inovando mais e melhor.

A inovação é muito mais que uma simples ferramenta de gestão que está na moda, a sua importância equivale à qualidade dos produtos ou atendimento ao cliente. Ela é fundamental independentemente da fase em que se encontra a organização, seja o objetivo da empresa crescer, perpetuar-se ou, mesmo em tempos difíceis, apenas sobreviver. Isso não significa que as tradições e os aspectos culturais precisam ser abandonados, mas o bom convívio entre o novo e o tradicional é o que leva as empresas ao sucesso (SIMANTOB E LIPPI, 2003).

A importância de uma empresa inovar também foi tema abordado em estudos mais recentes por Tidd et al (2008). Os autores relacionam a inovação diretamente com o termo vantagem competitiva onde a primeira é definida como o propulsor da economia moderna, transformando ideias e conhecimento em produtos e serviços. A inovação pode contribuir com o sucesso das empresas de diversas formas. Nesse sentido, há diversas pesquisas sugerindo a existência de uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos, os quais permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados.

Num mundo onde o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, a capacidade de substituir produtos antigos por versões melhores e mais modernas com frequência e rapidez é cada vez mais importante. A competição influenciada pelo fator tempo reflete uma crescente pressão sobre as empresas impelindo-as a constantemente introduzir novos produtos no mercado e também fazê-lo mais rapidamente que seus concorrentes. De forma semelhante, assim como novos produtos são encarados como líderes de inovação no mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico também importante. Ter a capacidade de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor que os outros, é uma vantagem significativa (TIDD *et al*, 2008).

Por fim, cabe ressaltar que o motivo mais importante para se inovar deriva de um componente fundamental neste processo: o consumidor. Segundo Bautzer (2009) é através da percepção da exigência contínua do consumidor que as empresas buscam inovar em seus produtos e serviços. É a pressão do mercado consumidor que provoca a conversão das melhorias contínuas em processos

inovadores. De acordo com a autora é inegável que o consumidor mudou seu comportamento de compra, seu universo cresceu, os valores, desejos e percepções a respeito do mundo mudaram. Hoje o cliente tem um universo de informações à sua disposição, pode facilmente fazer inúmeras comparações, o que torna o processo de compra bem mais complexo e provoca inúmeras mudanças nas organizações.

### **2.1.2 Tipos de inovação**

Para que se possa compreender o conceito de inovação tecnológica primeiramente é necessário observar a definição de inovação proposta pelo Manual de Oslo. Segundo a OCDE uma “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 1997, p. 55)

Segundo este manual, é considerada inovação tecnológica apenas os dois primeiros tipos de inovação citados por Schumpeter, a introdução de um novo produto ou inovação de processos. Ou seja, não é considerada inovação tecnológica as atividades de inovação que tratam de mudanças amplas na indústria ou na economia, entre as quais a emergência de um mercado novo, o desenvolvimento de uma nova fonte de matérias primas ou de bens semimanufaturados, ou a reorganização da indústria (OCDE, 1997). Segundo este as atividades que fazem parte do processo de inovação, mas não se enquadram no conceito de inovação tecnológica podem ser definidas como atividade inovativas e podem ser classificadas em sete grupos:

- Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): considerada o trabalho criativo desenvolvido em uma base sistemática a fim de aumentar o conhecimento já existente;
- Engenharia Industrial: compreende a aquisição de equipamentos, ferramentas, procedimentos de controle de qualidade, métodos e padrões, ou mudanças em algum desses elementos, visando à manufatura do novo produto ou à aplicação do novo processo;
- Início da Produção: abrange as modificações de produto e processo, treinamento de pessoal nas novas técnicas e lote experimental;

- Marketing de Novos Produtos: atividades relacionadas a lançamento de novo produto, adaptação do produto a diferentes mercados, comercialização pioneira;
- Aquisição de Tecnologia Intangível: na forma de patentes, licenças, *know-how* e serviços de conteúdo tecnológico em geral;
- Aquisição de Tecnologia Tangível: aquisição de máquinas e equipamentos tecnológicos conectados com as inovações de produto e processo introduzidas pela empresa;
- *Design*: atividades relativas à definição de procedimentos, especificações técnicas e aspectos operacionais necessários à produção do novo objeto ou introdução do novo processo. O *design* artístico também é considerado uma atividade inovativa quando diretamente relacionado ao novo produto ou processo.

Schumpeter (1961), também aborda a expressão inovação tecnológica quando defende que esta cria uma ruptura no sistema econômico, pois altera os padrões de produção e cria diferenciação nos negócios. A inovação tecnológica representa um papel central para o desenvolvimento econômico de uma região ou até mesmo de um país e é o elo fundamental na busca de vantagens estratégicas das empresas.

Tidd et al (2008) complementam o conceito de inovação tecnológica quando fazem a divisão da inovação em quatro categorias. Segundo eles o termo se refere à mudança e esta pode assumir diferentes formas:

- **Inovação de produto** – mudanças nas coisas (produtos e serviços) que a empresa oferece;
- **Inovação de processo** – mudanças na forma como os produtos e serviços são criados e entregues;
- **Inovação de posição** – mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos;
- **Inovação de paradigma** – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Já a OCDE (1997) explica que uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho. Tais mudanças ocorrem no uso de fatores de produção, e podem influenciar os resultados afetando a produtividade e/ou o desempenho comercial da empresa. O Manual define quatro tipos de inovações que abrangem um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*.

- **Inovações de produto** – Consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que tange a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- **Inovações de processo** – Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- **Inovações organizacionais** – Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
- **Inovações de marketing** – Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Segundo a FEBRABAN (2013), nos últimos anos a indústria bancária brasileira passou por uma significativa transformação causada pela automação de processos de trabalho. Com conseqüente alteração no fluxo de informações e de documentos entre as instituições financeiras e, entre estas e seus clientes, impulsionada, principalmente, a partir da disponibilidade de ferramentas tecnológicas que possibilitaram tais mudanças. Dessa forma o foco deste estudo será a inovação tecnológica através da abordagem de aspectos inovativos nos produtos e processos do setor bancário. Já que a inovação tecnológica é a forma de inovação mais

relevante e presente em grande parte das mudanças nos canais de atendimento bancário.

## 2.2 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO SETOR BANCÁRIO

A indústria bancária costuma ser reconhecida como um dos setores da economia que mais se destaca no uso de tecnologia de informação. Houve uma grande revolução do setor nos últimos anos consolidando principalmente o atendimento virtual e o autoatendimento como tendências duradouras e sustentáveis. Segundo estudo de Seger (2007), o que aconteceu no setor bancário foi uma reestruturação nos processos de gestão, o que resultou em redução no volume de papéis, diminuição do quadro funcional e agilização do fluxo de trabalho. Como o número de funcionários foi reduzido e a demanda por serviços bancários aumenta a cada ano, foi necessário o oferecimento de outros canais de atendimento ao público, sem a necessidade da presença física de funcionários. A disponibilização desses serviços se tornou um diferencial mercadológico e a organização que se mantém a frente no uso das novas tecnologias tem vantagens e condições mais competitivas.

De acordo com Cobra, (2000, p.43):

Sob a luz da tecnologia, a automação bancária brasileira ganhou força a partir da década de 60, quando os serviços administrativos do interior das agências começaram a ser informatizados. Na década de 70 ocorreram as primeiras experiências de instalação de agências on-line. A década de 80 marcou o início do autoatendimento bancário com os terminais de caixa on-line e terminais de clientes oferecendo saldos e extratos de contas correntes, todas feitas em tempo real. Instituiu-se o conceito de cliente do banco em lugar do cliente de uma agência. Durante a década de 90 consolidaram-se três tipos de automação bancária: automação de agências (terminais de caixa), autoatendimento (TAA) e home-banking (sucedido pela internet). Todas as ações feitas almejavam a racionalização dos processos, o aumento de produtividade, a maior oferta de serviços o cliente e a redução dos custos bancários.

As inovações tecnológicas nos serviços bancários já são objeto de um grande número de estudos. Vários desses propõem periodizações para a história tecnológica do setor, isto é, descrevem a forma pela qual as inovações nos serviços bancários vieram se modificando ao longo de diferentes "etapas", ou "fases" históricas. Cernev et al (2009) apontam alguns autores de estudos na área e permitem perceber que não há consenso quanto ao número de fases pelas quais o setor passou. Dessa forma o histórico tecnológico do setor costuma ser dividido em

três, quatro ou cinco fases distintas, dependendo do enfoque específico dos diferentes estudos.

Apesar de existirem diferenças entre essas periodizações, elas coincidem em muitos dos seus aspectos fundamentais. De uma forma geral, nos seus estágios iniciais elas apontam para um uso de TI ainda restrito a sistemas centrais de processamento e compensação de transações, e, portanto não visível pelos clientes. Já nas fases subseqüentes elas descrevem um processo pelo qual a TI se torna cada vez mais próxima do cliente. Em todas as periodizações a fase final ou mais recente é apontada como sendo aquela que envolveu a implantação e difusão de tecnologias relacionadas aos serviços de *Internet banking* (CERNEV et al, 2009)

Outro aspecto desta divisão em fases da automação, ainda de acordo com os estudos de Cernev *et al* (2009), é que elas não obedecem a uma lógica sequencial estrita, havendo muitas vezes superposição entre elas. Dessa forma se deu o surgimento do termo “ondas” para caracterizá-las. Acredita-se que no lugar de “fases” sequenciais, a visão de ondas tecnológicas permite enxergá-las convivendo umas com as outras. A onda que envolveu a automação das agências, por exemplo, não foi encerrada pela onda seguinte de automação para fora das agências, mas complementada por esta.

Para melhor entendimento do conceito de ondas de inovação, é útil retomar a análise feita por Steiner e Teixeira (1990), que consideram a existência de três passos lógicos envolvidos na execução de uma transação bancária. O primeiro ocorre quando um cliente solicita uma transação ao banco, o segundo é a iniciação interna, em que uma transação é transmitida aos sistemas administrativos e o terceiro passo corresponde ao processamento, que envolve o registro contábil dessa transação.

A primeira onda de inovação proposta por Steiner e Teixeira (1990) referia-se à automação de retaguarda, a qual proporcionou grandes reduções de custos operacionais, com a substituição de procedimentos de trabalho manual por computadores. Entretanto nesta onda as mudanças ainda eram pouco visíveis ao cliente, e a maior parte dos benefícios ocorria na forma de redução dos custos de processamento.

Segundo Cobra (2000), a segunda onda de inovação teve início na década de 1970, com a automação dos caixas das agências e a adoção de um modelo de processamento de dados distribuído, no qual parte das operações de retaguarda

passaram a ser feitas nas agências. Essa onda de inovação bancária tornava-se visível aos clientes através de terminais de caixas interligados *online* aos sistemas de processamento. Além da automação dos caixas, aparecem também os primeiros terminais de autoatendimento, instalados inicialmente dentro do ambiente das agências.

A terceira onda de inovações tecnológicas no setor bancário ocorreu a partir da difusão da automação de transações realizadas pelos próprios clientes. O surgimento das redes de Terminais de Auto Atendimento (TAA) em locais públicos, além de reduzir o deslocamento dos clientes às agências, contribuiu para a eficiência operacional dos bancos. Já a quarta onda de inovação pode ser identificada com a possibilidade de o cliente interagir com o banco sem a necessidade de sair de sua casa, empresa ou escritório. Embora precedida por outras tecnologias como a das centrais de atendimento telefônico e a do *home e office banking*, a implantação do *Internet banking*, a partir de meados da década de 1990, tornou-se a inovação mais característica desta onda (CERNEV *et al*, 2009).

Por fim, a última tendência, e quinta onda de automação bancária refere-se à mobilidade dos serviços. Esta onda está relacionada ao interesse estratégico dos bancos em ampliar a sua base tradicional de clientes. Partindo da premissa que o segmento de clientes mais almejado (renda média e alta), já se encontra amplamente atendido, a alternativa para o crescimento do setor parece estar sendo direcionada a estratégias para o atendimento da base da pirâmide social.

Napolitano (2006) defende que, para atender este público, os bancos devem desenvolver canais de distribuição e modelos de negócio que combinem produtos de pequeno valor e baixo retorno individual, altas escalas de operação e baixos custos de distribuição. A resposta a esse desafio passou a ser buscada pelos bancos no estabelecimento de parcerias de distribuição com uma variedade de outros agentes ou setores não bancários.

Pelo menos dois fenômenos recentes sugerem fortemente que o setor bancário já começou a desenvolver novos canais de distribuição por meio de tais parcerias. O primeiro deles envolve a adoção do modelo de correspondentes bancários, habilitando uma grande variedade de agentes (estabelecimentos de varejo, agências dos correios, casas lotéricas, etc.) para atuarem como pontos de distribuição de serviços bancários. O segundo envolve parcerias entre bancos e operadoras de telefonia móvel, a fim de viabilizar o uso de dispositivos celulares

como canal de acesso a serviços bancários, o chamado *mobile banking* (NAPOLITANO, 2006)

O foco deste estudo são as inovações tecnológicas, e hoje a inovação que melhor representa este aspecto é o *mobile banking*. Tal tecnologia pode ser entendida como o conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações móveis, permitindo aos usuários a realização de pagamentos móveis (*mobile payments*), transações bancárias e outros serviços financeiros. Dessa forma, considerando que o banco tornou-se progressivamente móvel, acessível de qualquer lugar graças à tecnologia dos telefones celulares, o chamado *mobile banking* pode ser visto como a mais nova revolução tecnológica no atendimento ao cliente (GOUVEIA, 2007).

Como se pode acompanhar através dos diversos estudos pesquisados, a inovação tecnológica no segmento bancário tem sido destaque e responsável pela evolução do setor. Sendo assim, outro tema importante a ser considerado é a forma como o cliente bancário percebe essas mudanças e as insere no seu cotidiano.

### **2.2.1 O cliente e sua relação com as novas tecnologias bancárias**

Mudanças significativas têm ocorrido no atendimento aos clientes que utilizam os serviços oferecidos pelos bancos no Brasil e no mundo. Novos canais de acesso, como o *home e office banking*, a Internet, o *smart cards*, o banco por telefone e as centrais de atendimento afetam as estratégias de relacionamento com os clientes. Os bancos têm procurado direcionar os clientes para os ambientes de autoatendimento nas agências, disponibilizando a quase totalidade de seus produtos e serviços, anteriormente ofertados exclusivamente através do atendimento pessoal ou no ambiente da agência, de forma eletrônica.

O sucesso da passagem da forma tradicional de atendimento para o autoserviço é condicionado pela aceitação desta inovação pelos clientes. A compreensão do processo de aprendizagem, das atitudes e do comportamento do cliente em relação a estas novas modalidades de serviços, quer seja uma nova opção para consulta num terminal de autoatendimento, ou o acesso a transações mais complexas, como o pagamento de uma fatura que utilize a captura eletrônica

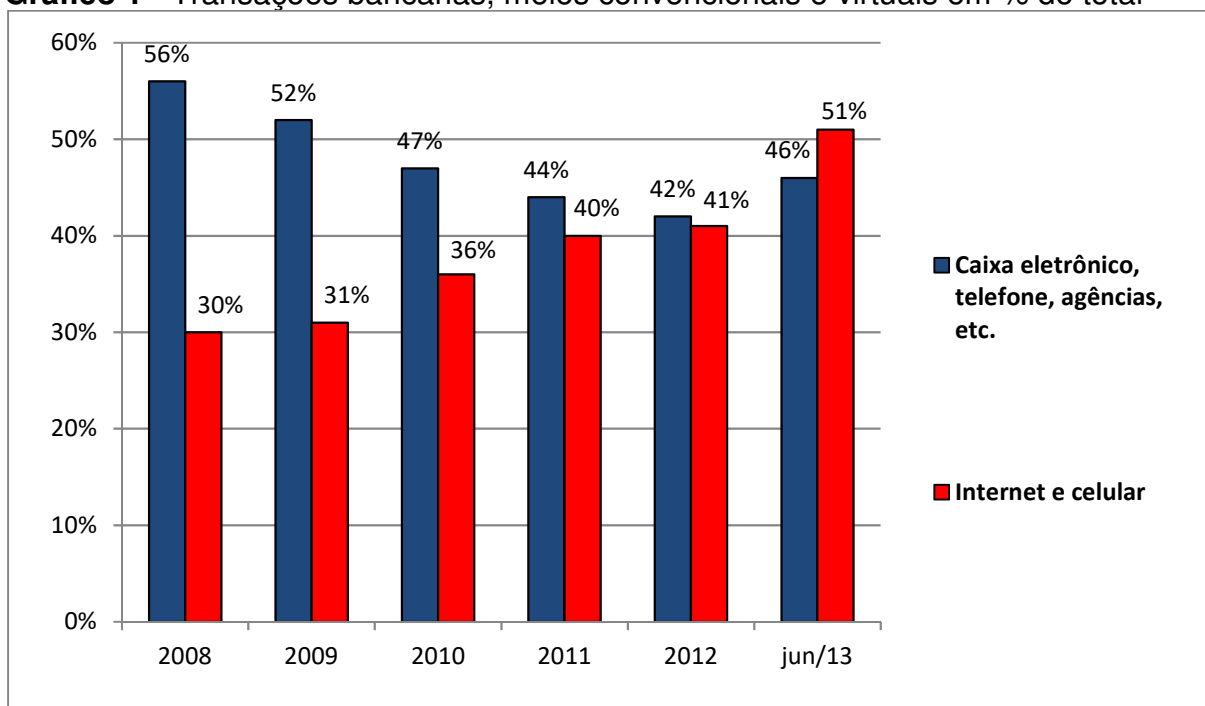


via código de barras, deve ser uma preocupação constante dos bancos interessados em atender às expectativas de seus clientes (PIRES E MARCHETTI, 1997).

Uma das estratégias dos bancos tem sido oferecer aos clientes maior gama de serviços nos caixas automáticos, os TAAs. Estas mudanças têm refletido alterações no *layout* das agências, ampliando a área do autoatendimento, através de equipamentos que são capazes de atender à demanda por serviços bancários, como retiradas em dinheiro, extratos das contas correntes, aplicações e investimentos, depósitos, pagamento de contas, talões de cheques e outros. Os bancos obtêm vantagens com a redução de custos, pois as transações que não envolvem pessoal diretamente tendem a ficar menos onerosas. O uso dos caixas automáticos oferece também maior conveniência ao cliente, tanto no que diz respeito aos horários de funcionamento, quanto à facilidade de acesso aos serviços e maior rapidez na realização de tarefas rotineiras (Faust, 1990).

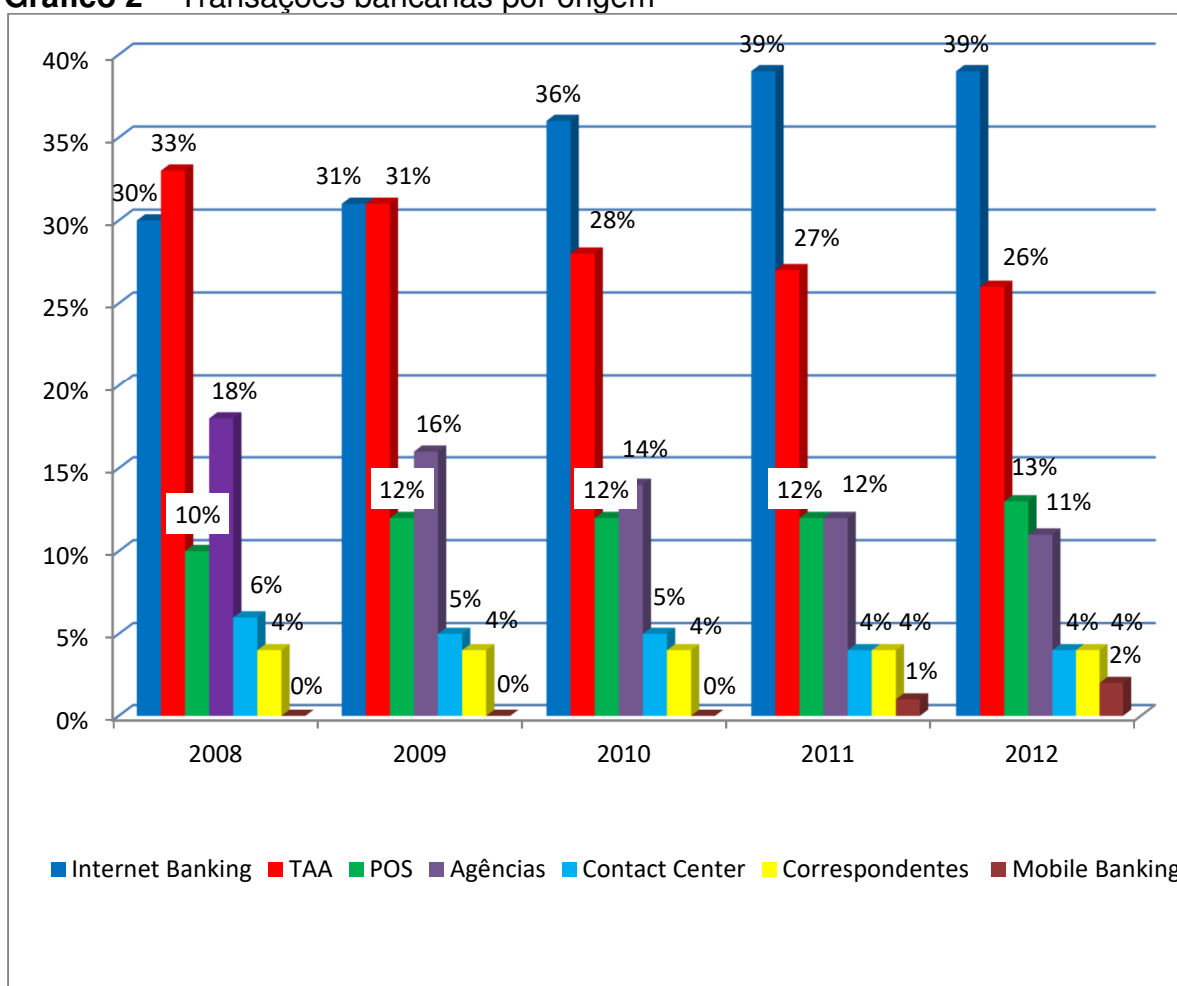
Para Groomroos (1990), a técnica de autoatendimento se disseminou no Brasil principalmente por influência do modelo americano e europeu. Tal prática teve origem nas mercearias, passando pelas lojas de departamentos, postos de gasolina, *shopping centers* e outros, consolidando este tipo de atendimento como importante ferramenta para o varejo. Contudo, é importante destacar que o sucesso do *self-service* ou autoatendimento, depende do grau de envolvimento dos usuários e dos benefícios por eles percebidos, devendo os mesmos serem recompensados e motivados por tomarem parte do processo.

Com base nas pesquisas da Febraban (2013), pode-se deduzir que o envolvimento do cliente bancário nos canais de autoatendimento dos bancos brasileiros vem apresentando resultados bastante satisfatórios. As operações bancárias pela internet, incluindo o celular, ultrapassaram no ano passado pela primeira vez as transações feitas pelos caminhos tradicionais das agências bancárias: *call centers*, caixas eletrônicos, lotéricas, correspondentes bancários e os terminais de cartões dos estabelecimentos comerciais. A virada é atribuída à popularização do celular como meio de acesso remoto ao serviço bancário, que cresce em ritmo exponencial junto com o uso de aplicativos de bancos para os *smartphones*.

**Gráfico 1** - Transações bancárias, meios convencionais e virtuais em % do total

Fonte: Elaborado a partir de Febraban, 2013

O levantamento realizado pela Febraban (2013), que contou com os dados até junho de 2013 (últimos dados disponíveis) de cinco das maiores instituições do país: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Unibanco, Santander e HSBC, aponta que cerca de 51% das operações bancárias registradas nesses bancos eram feitas pelo internet e pelo *mobile bank*. Em junho de 2012, os dois canais respondiam por apenas 41% ao passo que em 2008 o percentual era de apenas 30%.

**Gráfico 2 – Transações bancárias por origem**

Fonte: Elaborado a partir de Febraban, 2013

Outro conjunto de dados importante que a Febraban (2013) levantou foi quanto ao volume de transações e suas origens. Referente ao volume de transações houve um aumento de 78% nos últimos cinco anos fortemente impulsionado pelo *Internet Banking* e POS. Já no que se refere à origem das transações o *Internet Banking* é o canal preferencial do cliente bancário e representa 39% do total de transações. O crescimento das transações em *Internet Banking* e POS é próximo de 25% ao ano, muito superiores ao dos canais mais tradicionais. As agências têm o menor crescimento do número de transações com 3% ano a ano, perdendo participação de 18% para 11% no volume total de transações desde 2008. Transações em TAA perdem em participação, mas continuam consolidadas como um meio relevante no Brasil.

## 2.3 A DIFUSÃO DAS INOVAÇÕES

As relações entre o cliente bancário e as inovações tecnológicas do setor sugerem que novas tecnologias só são viáveis quando o cliente percebe benefícios em adotá-las. Esta adoção do novo desencadeia a difusão da inovação e permite que esta se consolide como uma nova tendência de mercado. Dessa forma uma inovação produz impactos econômicos abrangentes apenas quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados.

Segundo Tigre (2006) a dinâmica da difusão pode então ser entendida como a trajetória de adoção de uma tecnologia no mercado, com foco nos elementos que condicionam seu ritmo e direção baseados nas características da tecnologia. O mesmo autor defende que o processo da difusão tecnológica pode ser analisado a partir de quatro dimensões básicas. A primeira se refere à direção ou trajetória tecnológica, a qual está ligada às opções técnicas adotadas ao longo do processo evolutivo. Nesta dimensão são inclusas as decisões sobre materiais utilizados, processos de fabricação, sistemas operacionais, protocolos de comunicação, tecnologias complementares, áreas de aplicação e outras decisões fundamentais para viabilizar uma nova tecnologia e adaptá-la às necessidades da demanda.

A segunda dimensão aborda o ritmo ou velocidade de difusão e está ligada à velocidade de adoção pela sociedade, sendo medida pela evolução do número de adotantes ao longo do tempo dentro do universo potencial de usuários.

Fatores condicionantes positivos ou negativos formam a terceira dimensão de análise. Tais fatores podem ser de natureza técnica (difusão condicionada ao grau de entendimento e utilização), econômica (o ritmo de difusão depende dos custos de aquisição e implantação da nova tecnologia) ou institucional (ligados à disponibilidade de financiamentos, acordos, sistema de propriedade intelectual, existência de capital humano e instituições de apoio).

Por fim, a última dimensão citada por Tigre (2006) trata da difusão através do enfoque nos impactos econômicos, sociais e ambientais. No qual do ponto de vista econômico, a difusão de novas tecnologias pode afetar a estrutura industrial, destruir e criar empresas e setores e afetar o ritmo de crescimento econômico e competitividade de empresas e países. Do ponto de vista social, o aspecto mais relevante é o impacto das novas tecnologias sobre o emprego e qualificações, no

qual os efeitos da automação sobre a demanda por trabalho humano tem sido tema constante de discussões. Já sob o prisma ambiental o que influencia a difusão das inovações são as preocupações da sociedade com a preservação do ar, da água e dos demais recursos naturais.

A difusão das inovações tecnológicas pode ser analisada de diferentes formas, sendo que o enfoque dado por Tigre (2006) aborda como principal aspecto o mercadológico. Contudo, os fatores que causam a difusão de uma inovação, sofrem também importante influência do público consumidor.

Goodman *et al.* (1990) coloca que tanto a tecnologia pode ter um impacto sobre o indivíduo quanto o indivíduo pode causar impacto sobre a tecnologia. Segundo este autor, existem cinco processos críticos que traçam a relação entre a tecnologia e o indivíduo. O primeiro deles é a sociabilização e refere-se ao processo pelo qual o indivíduo adquire o conhecimento, habilidades, orientação afetiva e avaliativa. Neste processo a introdução da tecnologia provoca até mesmo certa ansiedade no indivíduo. O comprometimento é o segundo processo que afeta a relação tecnologia/indivíduo e refere-se à obrigação do indivíduo com atos de boa conduta com a tecnologia. Já a recompensa, terceiro processo, refere-se à distribuição dos tipos de recursos, ou seja, à expectativa dos benefícios que a tecnologia pode gerar. O quarto processo envolve sentimento e re-projeto, tais termos referem-se ao processo pelo qual os dados são coletados para a execução de uma parte da tecnologia e para a qual a tecnologia está re-projetada. Mudanças em produtos, processos e pessoas requerem modificações na tecnologia. Por fim a difusão se torna o processo pelo qual a tecnologia é estendida a outras partes da empresa.

Ainda considerando os aspectos que envolvem a difusão das inovações entre os indivíduos ou clientes, Rogers (2003) classifica os potenciais consumidores em categorias gradualmente ascendentes, dependendo do momento da decisão em relação ao processo de adoção de um novo produto. Este processo refere-se ao tempo ou velocidade com que um consumidor decide adotar um produto.

Rogers enumera cinco categorias de consumidores no processo de difusão da inovação: inovadores, primeiros adeptos, maioria adiantada, maioria atrasada e retardatários. Esta classificação também tem a ver com as fases do ciclo de vida do produto, o que facilita a definição do público-alvo em que se concentraram as estratégias de marketing e aborda o tipo de comunicação a ser utilizado. A fim de

conseguir um maior grau de assertividade nas vendas estimadas para o produto a ser lançado e prever a rapidez com que o processo de adoção do produto ocorrerá.

As diferentes categorias são assim descritas:

1. **INOVADORES:** Pessoas que para satisfazerem seus desejos de mudança adquirem os novos produtos que vão para o mercado imediatamente. Representam cerca de 2,5 % dos consumidores e embora pareçam ter um comportamento de consumo arriscado, são bem informados, amantes de tecnologia, entusiasmados e determinados. A comunicação é um elemento chave para estimular este tipo de consumidor. E de certa forma há uma tendência de que este público tenha algumas características em comum, como serem jovens, cosmopolitas, possuírem um maior nível de educação e renda e terem uma maior exposição à mídia.
2. **PRIMEIROS ADEPTOS:** Representam cerca de 13,5% dos consumidores. Eles gostam de experimentar novas iniciativas, mas são mais prudentes no consumo. Uma vez que eles tenham sido capazes de aprender com as experiências de inovação, testam o produto e se tornam líderes de opinião.
3. **MAIORIA ADIANTADA:** Formam um grupo mais cauteloso que os primeiros, composto por pessoas atenciosas que tendem a evitar o risco e certificam-se da qualidade do produto antes de recomendá-lo, uma vez que o tenham experimentado. Eles representam cerca de 34%, e embora sejam cautelosos, adotam um novo produto mais rápido do que a média total de consumidores.
4. **MAIORIA ATRASADA:** Representando cerca de 34%, é um grupo mais cético. Normalmente tomam a decisão de compra quando o produto deixou de ser tão inovador, devido à desconfiança que o novo produz. Consideram que a decisão de compra tem menos risco quando muitas pessoas já usaram determinado produto ou serviço.
5. **RETARDATÁRIOS:** Eles representam cerca de 16% da população. São bastante tradicionalistas e tendem a evitar alterações nos padrões de consumo. Costumam ir contra a inovação e só decidem comprar determinado produto novo, porque praticamente todo o mercado já o adotou ou porque não encontram mais o seu produto usual disponível.

Como base nos estudos dos autores pesquisados é possível concluir que o processo de difusão das inovações depende de inúmeras variáveis. E provoca impactos econômicos maiores do que a própria inovação, pois representa a efetiva adoção de uma nova tecnologia por segmentos mais amplos da sociedade.

A teoria obtida através dos estudos referentes ao tema proposto aborda inúmeros conceitos e tipologias sobre a inovação. As ideias mais relevantes a respeito conduzem na direção do entendimento de que a inovação consiste basicamente na mudança, na criação de algo novo ou em fazer algo que já existe de forma diferente. A análise das variáveis resultantes das práticas inovativas indica que, independentemente do setor de atuação ou segmento empresarial, inovar é uma prática fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa no mercado.

O setor bancário, foco do estudo, é um dos segmentos onde mais se evidencia a inserção de inovações, principalmente inovações tecnológicas. Dentro deste universo se pode concluir que as mudanças não são apenas importantes, mas fundamentais para o atendimento crescente da demanda. Contudo, embora evoluir seja necessário, o cliente bancário possui sua própria percepção a respeito da mudança e entender essas percepções é o que permite a difusão de novas tecnologias e guia a busca pelo almejado diferencial competitivo.

No próximo capítulo serão abordados os métodos e procedimentos escolhidos para realização da pesquisa.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Este estudo está fundamentado em uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, em que o foco não se deu unicamente na relação entre as variáveis, mas com a sua caracterização, dado o interesse principal em conhecer como estas variáveis são percebidas e tratadas no ambiente das empresas que compuseram a amostra.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O método utilizado na pesquisa foi o qualitativo, pois é uma das formas mais adequadas para o entendimento da natureza dos fenômenos sociais. O estudo se volta para este tipo de análise por se tratar de uma situação complexa e bastante particular do tema pesquisado. Onde o objetivo girou em torno de entender a interação das variáveis com o problema de pesquisa (RICHARDSON, 1999). A estratégia de pesquisa consistiu em analisar o problema através de um estudo de caso, ferramenta de planejamento que permite um conhecimento mais amplo e detalhado para fazer a correlação entre a teoria e os fatos observados (GIL, 1999). Outro fator determinante para escolha da estratégia adotada foi fato de o tema ser bastante amplo, seus limites não serem claramente definidos e o objetivo ter como propósito explicar as variáveis causais.

#### **3.2 UNIDADE DE ANÁLISE**

A unidade de análise compreendeu como público alvo trinta administradores, gerentes ou responsáveis pelo setor financeiro de empresas possuidoras de conta corrente no Banrisul, mais especificamente clientes correntistas da agência Rio Branco localizada na cidade de São Leopoldo.

A agência Rio Branco possui atualmente cerca de quinhentas contas correntes ativas de empresas localizadas em sua grande maioria em São Leopoldo e região do Vale dos Sinos. A agência conta com atendimento pessoal para realização de operações de caixa com dois atendentes e plataforma de negócios com dois



atendentes e um gerente de negócios. Para a realização de operações em autoatendimento a agência disponibiliza seis TAAs, além de fornecer suporte e incentivar o uso de todas as demais ferramentas de autoatendimento disponibilizadas pelo Bannrisul.

A escolha do público alvo da entrevista foi realizada de forma aleatória entre clientes pessoa jurídica que operam ativamente com o banco. Na função de Gerente de Negócios (cargo do entrevistador) as visitas ao cliente são comuns e realizadas periodicamente na busca do fechamento de novos negócios, ampliação dos negócios existentes ou atendimento a demandas específicas como assinatura de contratos. Dessa forma as entrevistas ocorreram oportunamente de acordo com a agenda de visitas, não havendo a exclusão ou inclusão de amostra que não ocorresse de forma não intencional.

Os entrevistados possuíam perfis bastante diferenciados, pois fizeram parte da amostra trinta representantes de empresas da indústria (07 participantes), comércio (17 participantes) e serviços (06 participantes), com foco em diferentes áreas de atuação. Um dos aspectos em comum da amostra foi que na grande maioria, vinte e sete dos trinta entrevistados, a amostra foi composta pelos sócios das empresas.

O tempo de constituição médio das empresas escolhidas na data das entrevistas era de 10,07 anos e o tempo médio de conta no Bannrisul era de 6,47 anos. Quanto aos entrevistados, 36,7% da amostra era do sexo feminino enquanto 63,3% eram do sexo masculino. O número médio de funcionários por empresa foi de 9,8, sendo que a empresa com menor número de funcionários possuía apenas um e a empresa com maior número possuía quarenta e seis. Por fim, a quantidade de bancos que as empresas pesquisadas possuem relacionamento teve média de 2,3 bancos.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A obtenção dos dados que interessavam à investigação foram feitos face a face através da utilização de entrevistas. A forma utilizada foi a entrevista por pautas, por apresentar certo grau de estruturação mantendo a flexibilidade, o que permitiu explorar as nuances que o complexo tema abrange. O roteiro da entrevista foi elaborado mesclando perguntas abertas e fechadas sendo propostas pautas para

que o entrevistado pudesse discorrer sem fugir do tema, porém preservando a espontaneidade do processo. Além de entrevistas, foram utilizados também documentos como fonte de dados e observação sistematicamente planejada (GIL, 1999).

No início de cada entrevista era explicado do que se tratava a pesquisa e perguntado ao entrevistado se o mesmo aceitaria participar do estudo. Nenhuma das empresas pesquisadas se opôs em participar da pesquisa, dessa forma se dava continuidade à entrevista fazendo um breve resumo sobre o tema pesquisado e definindo alguns conceitos técnicos menos comuns para o público em geral.

Todas as entrevistas foram realizadas na sede das empresas e evoluíram através dos temas e questionamentos propostos pelo entrevistador. As respostas a cada questionamento foram anotadas também pelo entrevistador na ficha roteiro de entrevista.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Na seção de análise dos dados foram realizados dois processos distintos. O primeiro deles consistiu no tratamento dos dados coletados por meio de tabulação e análise individual dos dados obtidos. A segunda parte do processo consistiu em analisar e combinar as diferentes respostas, agrupando-as por semelhança e formando conclusões pautadas no referencial teórico.

A técnica utilizada nesta parte do processo foi a Análise de Conteúdo, onde os dados obtidos nas entrevistas foram examinados e classificados de acordo com as prioridades e objetivos propostos pelo estudo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Foram analisadas todas as evidências relevantes e que apareceram com maior frequência nas entrevistas, assim como respostas similares estabelecendo-se uma conexão com teorias formuladas por outros autores em estudos semelhantes. De acordo com Gill (1999), dessa forma pode ser analisada a totalidade dos aspectos mais significativos do estudo de caso de forma a responder a pergunta problema e contribuir com os estudos já realizados na área.

A tabulação e análise dos dados quantitativos coletados por intermédio do instrumento de pesquisa foi realizada através do software Windows Excel. Entre outros procedimentos, foram elaborados gráficos e calculadas os percentuais referentes a cada assunto proposto.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo trata da descrição dos dados e discussão dos resultados coletados a partir da pesquisa documental e entrevista realizada em trinta empresas que compuseram a amostra. O roteiro da entrevista foi dividido em três partes, sendo a primeira parte destinada a coleta de informações sobre a empresa participante da pesquisa. A segunda parte abordou aspectos a respeito da utilização dos canais de autoatendimento Banrisul e a terceira parte abordou questões de natureza aberta relativas às percepções dos entrevistados quanto à evolução tecnológica nos canais de autoatendimento.

### 4.1 UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DE AUTOATENDIMENTO

O primeiro questionamento proposto aos entrevistados na segunda parte da entrevista objetivava saber se o gestor da empresa utiliza os canais de autoatendimento do Banrisul ou não. Nessa questão as respostas foram unânimes e indicaram que todas as empresas utilizam rotineiramente pelo menos um dos canais de autoatendimento disponibilizados pelo banco. A mesma questão foi feita referindo-se a outros bancos dos quais a empresa é correntista. Apenas duas respostas foram negativas, porém a não utilização está ligada unicamente ao motivo de haver baixa ou nenhuma movimentação financeira por parte da empresa no outro banco.

Quando questionados sobre quais seriam os canais de autoatendimento utilizados, verificou-se que dois canais possuem grande aceitação pelo público alvo. O *Internet Banking* é uma ferramenta utilizada por vinte e cinco empresas (83,3% dos entrevistados) e o Terminal de Auto Atendimento (TAA) usado por vinte e seis empresas (86,7%). Na pesquisa não foi possível mensurar o número de transações realizadas por empresa em cada canal, porém é possível deduzir que o percentual de utilização do *Internet Banking*, embora menor que o percentual do TAA, é muito mais representativo quando considerado o aspecto ligado ao número de transações.

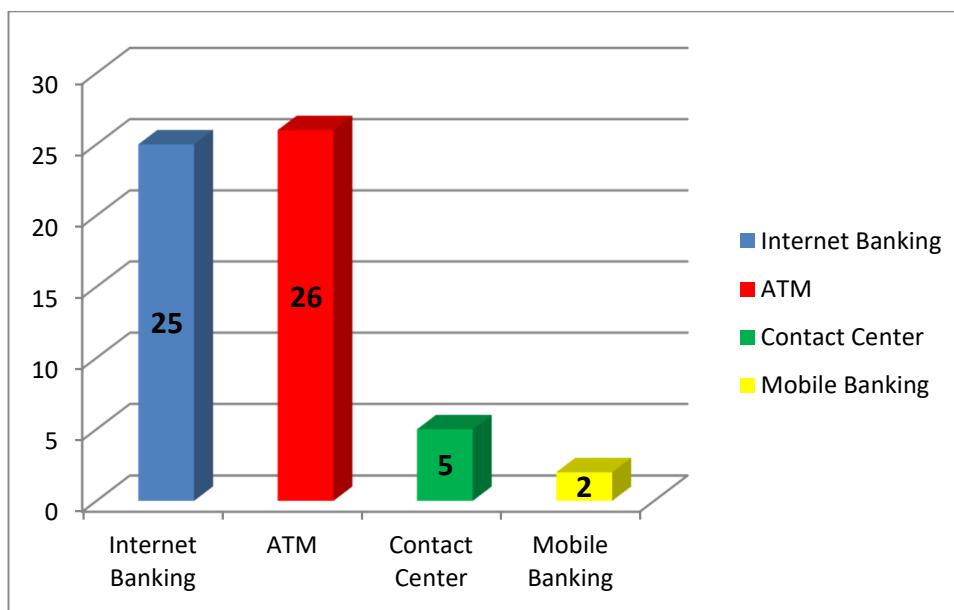
Segundo a FEBRABAN (2013), o *Internet Banking* é o canal preferencial do cliente bancário e representa 39% do total de transações. Tal pesquisa aponta dados disponíveis apenas até 2012 e abrange clientes Pessoa Física, porém com as constantes inovações e inserções de novos serviços nos canais de *Internet Banking*

a ferramenta se tornou mais completa sob o ponto de vista transacional. Dessa forma esta ferramenta, por possuir um conjunto maior de recursos e possibilidades transacionais, se torna o canal de autoatendimento mais utilizado nas rotinas bancárias das empresas pesquisadas.

A pesquisa apontou, conforme gráfico 03, que apenas cinco ou 16,7% dos entrevistados disseram utilizar o *Contact Center* e ainda assim apenas esporadicamente e sem envolver transações com movimentações financeiras. No mesmo sentido a FEBRABAN (2013) esclarece que, historicamente, o *Contact Center* não é o principal canal para transações em autoatendimento e a tendência é que seja gradualmente substituído pelos demais canais eletrônicos.

Por fim o último canal de autoatendimento, e o menos citado entre os entrevistados foi o *Mobile Banking*. Apenas os representantes de duas empresas ou o equivalente a 6,7% do total afirmaram ter o aplicativo para *Smartphone* instalado em seus aparelhos. Segundo Gouveia (2007) tal tecnologia pode ser entendida como o conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações. Dessa forma, considerando que o banco tornou-se progressivamente móvel, acessível de qualquer lugar graças à tecnologia dos telefones celulares, o chamado *mobile banking* pode ser visto como a mais nova revolução tecnológica no atendimento ao cliente.

A baixa adesão a esse canal pelos clientes entrevistados possivelmente decorre do grau de novidade. Embora esta ferramenta tenha representado um grande avanço sob o ponto de vista inovativo por parte do banco, os clientes Pessoa Jurídica parecem ainda não ter assimilado o uso de tal tecnologia. O que envolve diversos fatores, o principal deles, segundo Rogers (2003) leva em consideração o perfil do consumidor ou cliente. O autor classifica como “inovadores” pessoas que para satisfazerem seus desejos de mudança adquirem os novos produtos que vão para o mercado imediatamente. Representam cerca de 2,5 % dos consumidores e possuem um comportamento favorável quanto ao uso de novas tecnologias. O que sugere que futuramente o *Mobile Banking*, poderá ser uma ferramenta tão utilizada quanto as demais.

**Gráfico 03 – Canais de autoatendimento mais utilizados**

Fonte: Elaborado pelo autor

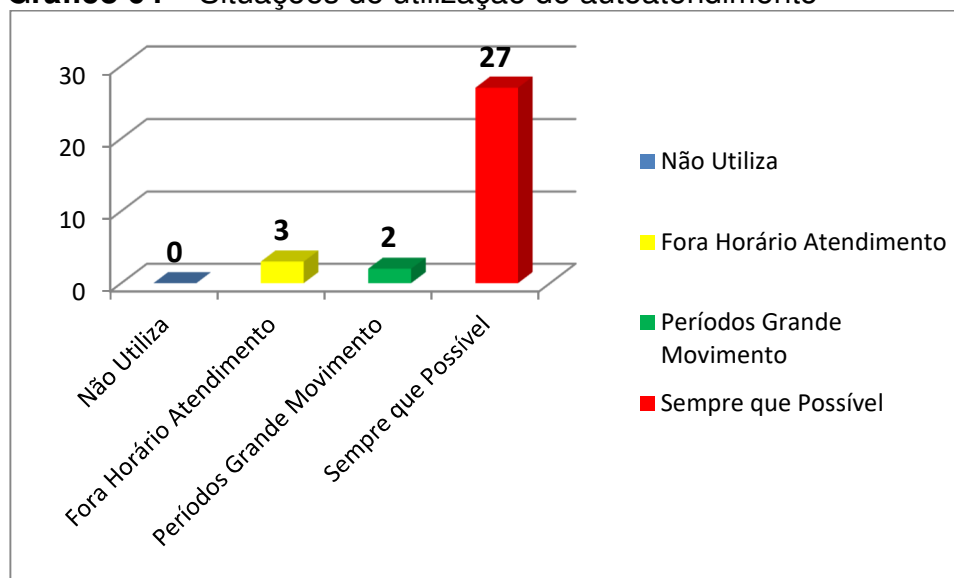
Os entrevistados foram questionados também em quais situações os canais de autoatendimento eram utilizados. Foram oferecidas quatro respostas possíveis de acordo com opções dadas pelo entrevistador: R1 – Nunca utiliza; R2 – Utiliza quando há necessidade de algum serviço fora do horário de atendimento; R3 – Utiliza em períodos de maior movimento na agência ou R4 – Utiliza o autoatendimento sempre que é possível.

Nesta questão os entrevistados se mostraram em grande parte bastante favoráveis ao uso das tecnologias de autoatendimento, pois 90% da amostra, ou vinte e sete entrevistados, responderam que se autoatendem sempre que é possível. Apenas uma pequena parcela de três entrevistados afirmou utilizar as ferramentas de autoatendimento apenas quando necessita de algum atendimento fora dos horários de atendimento presencial na agência e apenas dois citaram os períodos de maior movimento na agência como motivador para utilizar canais de autoatendimento.

Segundo a FEBRABAN (2013), a facilidade de uso dos meios digitais, associadas ao perfil dos usuários faz com que a sociedade tenha cada vez mais um comportamento direcionado ao uso de meios virtuais e tecnológicos. Essa tendência, observada também na pesquisa e ilustrada no gráfico 04, demonstra que a preferência dos entrevistados pelo autoatendimento não é mais apenas um meio de

evitar as filas no banco ou driblar o curto período de tempo de atendimento das agências, mas tem se tornado cada vez mais um hábito.

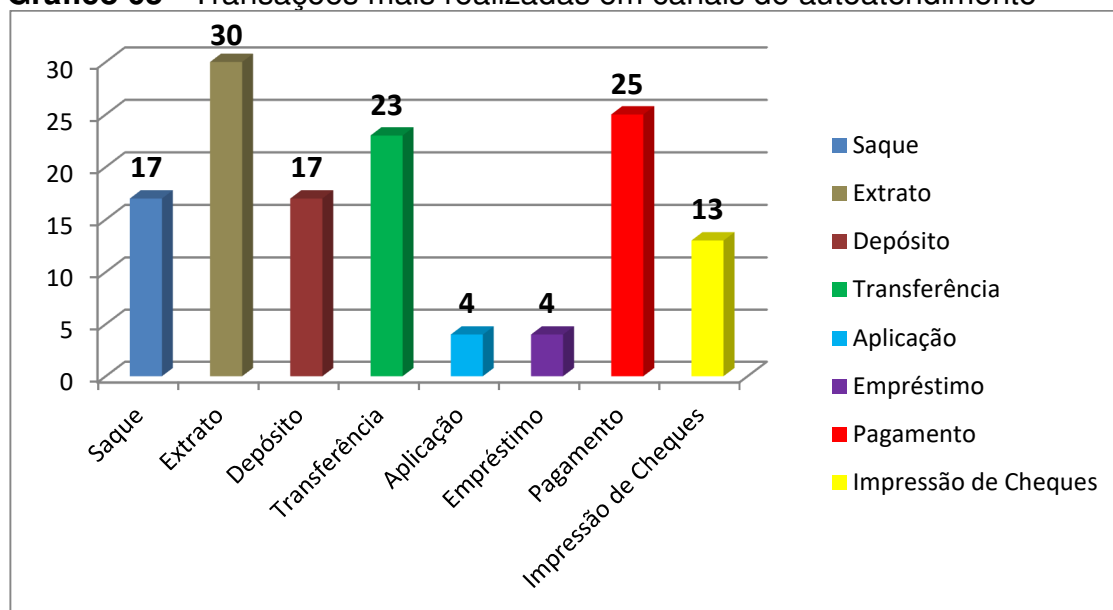
**Gráfico 04 – Situações de utilização do autoatendimento**



Fonte: Elaborado pelo autor

Não se tem base teórica prévia para serem analisados quais os motivos que levam os entrevistados a realizarem mais algumas transações do que outras em canais de autoatendimento. Porém, a relação que se pode estabelecer é que as transações mais realizadas têm em comum dois aspectos: 1) são transações de fácil operacionalização, ou seja, operações que não envolvem muitos conhecimentos prévios do sistema e 2) são as transações mais comuns e rotineiras no cotidiano da administração financeira de uma empresa.

Através de levantamento realizado com base na análise dos extratos bancários, pode-se verificar que os dados obtidos na pesquisa se assemelham bastante às respostas auferidas com a entrevista. As operações de aplicações e empréstimos, por exemplo, não são comuns a todas as empresas, diferentemente da consulta aos extratos, operação fundamental para direcionar as tomadas de decisão de qualquer gestor.

**Gráfico 05** - Transações mais realizadas em canais de autoatendimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das questões da entrevista buscou avaliar como o cliente se sente em relação a aspectos inerentes à utilização de canais de autoatendimento. Os aspectos abordados tratavam das seguintes questões: Confiabilidade Operacional, Segurança nas Transações e Praticidade Sistêmica. O questionamento indicava a atribuição de uma pontuação a cada canal utilizado de acordo com cada um desses aspectos. A pontuação foi atribuída da seguinte forma: 1(ruim), 2(regular), 3(bom) e 4(ótimo).

O canais de *Mobile Banking* e *Contact Center* foram os canais com maior pontuação, contudo devido ao baixo número de usuários na amostra não se pode definir uma representatividade confiável. O *Mobile*, por exemplo, utilizado por apenas dois integrantes da amostra teve a média de pontuação máxima, resultado que dificilmente se repetiria se toda a amostra utilizasse o canal.

Como se pode observar no gráfico 06, todos os canais e aspectos obtiveram pontuação alta. Contudo, embora todas as pontuações expressem notas médias entre “bom” e “ótimo”, é possível perceber que entre os canais mais representativos para a pesquisa, ou seja, aqueles com o maior número de usuários (*Internet Banking* e TAA) houve semelhança nos dados encontrados. Em ambos os canais a maior nota foi atribuída à confiabilidade operacional, seguida pela segurança nas transações, já a menor nota foi atribuídas às questões ligadas à praticidade sistêmica. Lemos (2010), aponta fatores relacionados à praticidade sistêmica como

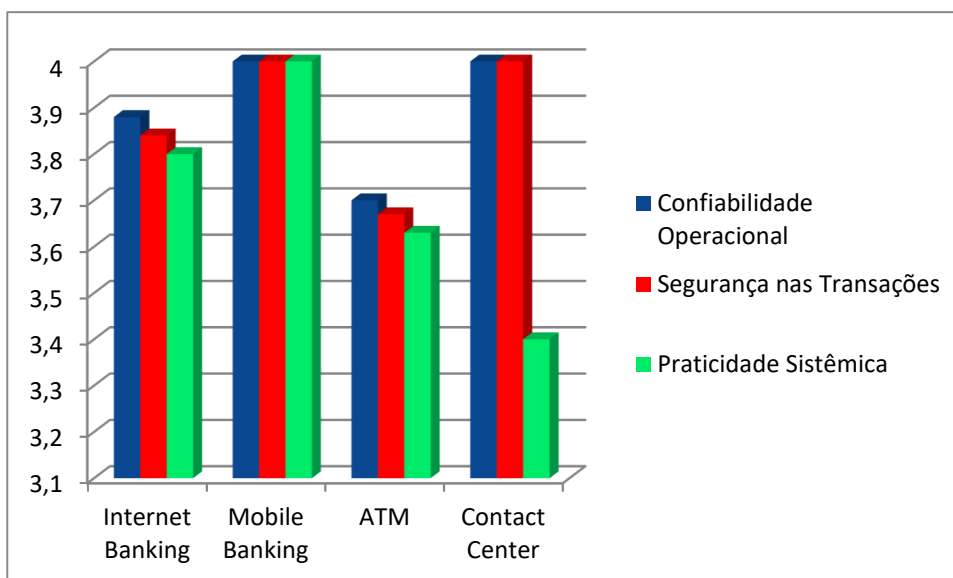


determinantes na subutilização dos canais de autoatendimento. Para o autor os fatores que causam uma baixa utilização do *Office Banking* são as dificuldades no uso do aplicativo, suporte técnico ineficiente e falta de orientação para o uso.

No que se refere ao uso do TAA, o estudo de Seger (2007), aponta como aspectos de resistência questões culturais e educacionais. Como a falta de conhecimento necessário para operacionalizar tal canal e o receio do canal não ser seguro ou confiável.

A confiabilidade operacional foi avaliada no *Internet Banking* com nota média de 3,88, segurança nas transações, nota de 3,84 e praticidade sistêmica, 3,80. Já no TAA, os entrevistados atribuíram a pontuação de 3,70 para confiabilidade operacional, 3,67 para segurança nas transações e nota 3,63 para praticidade sistêmica. Fator este que colabora para que o *Internet Banking* seja o canal de autoatendimento com maior número de transações entre as empresas pesquisadas. No mesmo sentido, Pikkarainen et al. (2006) já haviam encontravam resultados semelhantes quando foi constatado que as inovações do *Internet Banking* estavam bastante difundidas e estudos específicos demonstravam que seus usuários demonstram um alto grau de satisfação.

**Gráfico 06** – Avaliação dos canais de autoatendimento Barrisul



Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE QUANTO À EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NOS CANAIS DE AUTOATENDIMENTO

A terceira parte da entrevista se iniciou com o questionamento sobre a opinião do entrevistado a respeito da evolução tecnológica nos canais de autoatendimento Banrisul. Neste aspecto constatou-se que apenas quatro entrevistados a vêem como algo negativo. Na grande maioria das entrevistas surgiram opiniões destacando tal evolução como positiva e necessária, algo que veio pra ficar e trouxe melhorias significativas a todo o sistema bancário. Na E4, por exemplo, o entrevistado destacou que “a evolução tecnológica nos bancos é importante e necessária, pois é a única forma de viabilizar o atendimento da demanda bancária cada vez maior” já na E9 a resposta foi que “esta revolução faz parte de uma nova tendência de mercado e o banco que não evoluir perderá espaço para a concorrência”.

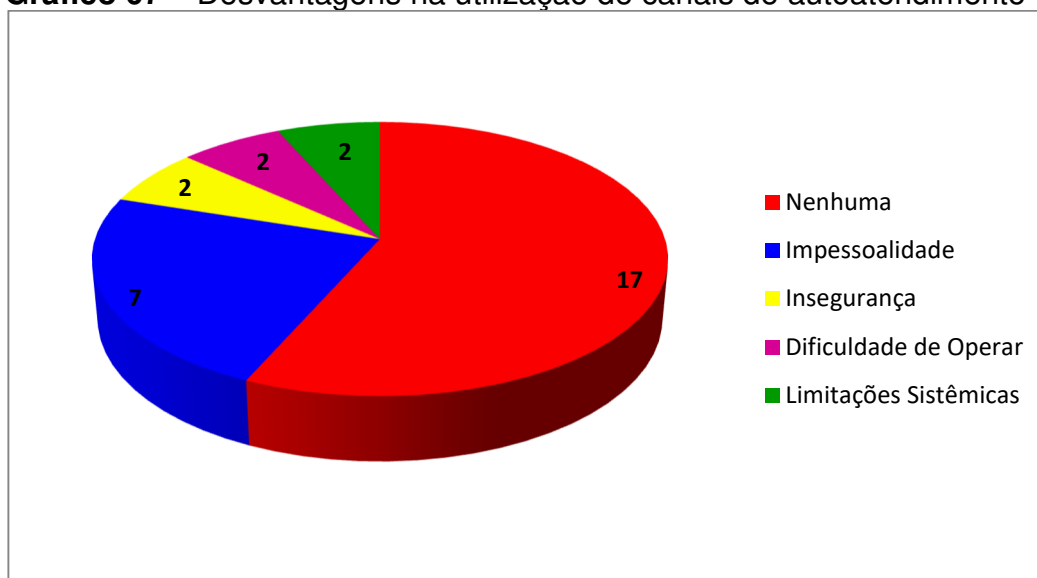
Outro aspecto bastante citado foi a praticidade que a evolução tecnológica proporciona. O fato de o cliente não precisar mais se deslocar até a agência para satisfazer suas necessidades bancárias é algo que só se tornou possível graças às melhorias nas ferramentas operacionais. Embora já existissem canais de autoatendimento há bastante tempo, como os TAA (caixas eletrônicos) que segundo Cobra (2000) se consolidaram no início da década de 90, foi a difusão da internet, propulsora da quarta onda de inovação bancária, que possibilitou ao cliente interagir com o banco sem a necessidade de sair de sua casa, empresa ou escritório (CERNEV *et al*, 2009). Esta comodidade que alguns canais de autoatendimento oferecem vai além da economia de tempo na fila do banco, segundo os entrevistados a comodidade se traduz em não se deslocar até a agência e realizar transações bancárias até mesmo em sua própria casa.

A pesquisa reuniu uma série de termos citados pelos clientes como vantagens no uso de canais de autoatendimento em detrimento ao atendimento presencial na agência bancária. Contudo o termo agilidade e expressões semelhantes como rapidez, praticidade e ganho de tempo foram apontados por quase todos os entrevistados. Resultado semelhante foi apresentado por Faust (1990), apontando que os canais de autoatendimento oferecem maior conveniência

ao cliente, tanto no que diz respeito aos horários de funcionamento, quanto à facilidade de acesso aos serviços e maior rapidez na realização de tarefas rotineiras.

Em geral os participantes do estudo, provavelmente por tratarem-se de empresários, demonstraram dar bastante importância ao fator tempo. Estudos realizados com clientes pessoa física, como o de Seger (2007), concluiu que a utilização do autoatendimento enfrenta aspectos de resistência por uma parcela considerável de clientes. O mesmo não aconteceu com clientes pessoa jurídica entrevistados, que encontraram no autoatendimento uma forma de tornar os processos que envolvem as finanças da empresa mais simples e práticos.

Além da procura das vantagens na utilização de canais de autoatendimento, o estudo também focou nas desvantagens percebidas pelos clientes na utilização dessa forma de atendimento. Neste aspecto 17 dos 30 entrevistados disseram não perceber nenhuma desvantagem em realizar suas transações através de canais de autoatendimento. Do total dos entrevistados sete afirmaram que a principal desvantagem é a diminuição do contato humano com os gerentes de conta e funcionários do banco, pois acreditam que estar presente realizando as transações bancárias na agência possibilitam estabelecer relações de confiança que podem influenciar em negócios futuros. Como disse o E4 “o autoatendimento diminui o contato humano e corta ligações e laços de confiança”. Outro aspecto abordado é que a impessoalidade no atendimento não permite mais a troca de ideias sobre negócios e discussão de cenários econômicos como era possível quando o cliente visitava a agência mais frequentemente.

**Gráfico 07 – Desvantagens na utilização de canais de autoatendimento**

Fonte: Elaborado pelo autor

A falta de contato humano e impessoalidade também foram aspectos citados no estudo de Seger (2007) como sendo elementos de resistência ao uso dos canais de autoatendimento. No caso deste estudo, embora tenha sido encarada como uma desvantagem em se autoatender, a impessoalidade não se configurou como um aspecto que inviabilizasse ou diminuísse o uso das ferramentas.

Outros três aspectos, menos significativos, foram citados como desvantagens: o primeiro deles trata de questões ligadas a insegurança e risco de fraudes em canais externos ao atendimento na agência, o segundo expõe a dificuldade que alguns clientes encontram para operar os sistemas e o terceiro aspecto diz respeito às limitações sistêmicas que alguns canais impõem, como por exemplo, a limitação no valor de saque no TAA. Todos os três aspectos foram citados por 2 entrevistados cada.

O estudo esclareceu também aspectos ligados à forma como os canais de autoatendimento têm influenciado as empresas a conduzirem a administração financeira do negócio. Indagou-se aos entrevistados se as novas tecnologias inseridas em canais de autoatendimento bancário influenciam de alguma forma a administração de recursos e gestão financeira da empresa. Nesse sentido as respostas foram bastante variadas e pode-se perceber uma influência considerável em alguns aspectos.

Parte da amostra apontou aspectos ligados à facilidade do controle financeiro e fluxo de caixa da empresa. Com acesso mais fácil à informação, podendo ter acesso de praticamente qualquer lugar, o empreendedor pode organizar melhor sua situação financeira, podendo controlar com precisão seus recebíveis e ajustar de forma mais eficiente os prazos das contas a pagar em tempo real. Na mesma direção, Gouveia (2007), aponta que além da quantidade de informações disponíveis, as inovações nos canais de autoatendimento permitiram mobilidade nos serviços. Com a popularização de aparelhos com acesso à internet é possível controlar as finanças da empresa de praticamente qualquer lugar.

Faust (1990), já havia defendido que os bancos obtêm vantagens com a redução de custos, pois as transações que não envolvem pessoal diretamente tendem a ficar menos onerosas. Contudo o cliente, de certa forma também é beneficiado financeiramente ao utilizar canais de autoatendimento. Segundo os dados obtidos na pesquisa, os motivos que implicam em economia e redução de custos estão ligados a uma série fatores. O primeiro deles volta a abordar a questão da mobilidade, não havendo a necessidade de deslocamento até a agência bancária a empresa economiza combustível, estacionamento ou até mesmo custos com *office boys*.

A segunda forma de economia vista pelos clientes gira em torno da redução de tarifas. Diversos serviços prestados pelo banco são tarifados se utilizados na agência, porém através dos canais de autoatendimento têm uma tarifa reduzida ou são isentos. A exemplo disso o extrato bancário de conta é tarifado na agência e gratuito através do *Internet Banking*, já um TED (transferência eletrônica direta) no Banrisul custa R\$ 15,00 de tarifa no caixa e menos da metade, R\$ 7,00 através do *Internet Banking*.

Através de uma abordagem mais profunda é possível observar que a inovação nos canais de autoatendimento tem gerado também mudanças que vão gradativamente alterando os meios de pagamento. A pesquisa FEBRABAN (2013) apontou aumento significativo e constante nos últimos cinco anos em relação ao número de cartões de crédito, débito e lojistas disponíveis no mercado. O crescimento de transações, utilizando como meio de pagamento os cartões tiveram crescimento ainda maior indicando a grande intensificação do uso e a conseqüente importância da tecnologia neste canal. Dessa forma pagamentos realizados em dinheiro e cheque têm sido cada vez menores. Segundo os entrevistados,

principalmente do segmento comércio, esse fator reduz a inadimplência devido à diminuição do recebimento de cheques sem provisão de fundos e aumenta a segurança do empresário, pois reduz a quantidade de dinheiro em espécie no caixa da empresa.

Por fim, o último aspecto investigado buscou coletar sugestões para que os canais de autoatendimento fossem melhorados. Quanto a este aspecto foram sugeridos investimentos nas questões ligadas a segurança de acesso e simplificação na operacionalidade de alguns canais. Continuar evoluindo e criando opções modernas e eficientes foi a sugestão que mais capturou a ideia da amostra como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar as vantagens e desvantagens percebidas pelo cliente pessoa jurídica sobre as inovações tecnológicas implementadas pelo Banrisul nos seus canais de autoatendimento. A realização da pesquisa possibilitou vincular o estudo da teoria concebida com a prática empresarial, dentro do contexto do Banrisul (Agência Rio Branco - São Leopoldo).

A utilização de novas tecnologias vinculadas ao serviço de autoatendimento bancário, quando efetivamente posta em prática, pode ser considerada como uma das ações mais importantes que uma organização pode empreender, capaz de ajudar os indivíduos nas suas tarefas e tomada de decisão.

Por outro lado, cada vez mais as empresas procuram atrair e, principalmente reter clientes, apresentando produtos e soluções inovadoras na busca da desejada vantagem competitiva. Dessa forma os canais de autoatendimento bancário, proporcionam não apenas conveniência aos usuários, mas servem como importante ferramenta estratégica na redução do fluxo de clientes na agência. O que por sua vez proporciona redução nos custos de atendimento e possibilita o atendimento de um número muito maior de clientes.

O estudo apontou que a relação do cliente Pessoa Jurídica, no que tange as transações financeiras, envolve aspectos de confiabilidade, segurança, conhecimento, cultura e hábitos, entre outros. Assim, para atingir um número cada vez maior de usuários é preciso entender o modo como o cliente percebe o autoatendimento bancário e desenvolver ferramentas sempre alinhadas com suas necessidades.

Este estudo identifica que as ações tomadas pela instituição financeira em questão estão alinhadas com o mercado bancário. As inovações em tecnologia acompanham as praticadas pelos concorrentes e são bem vindas pelos clientes como é possível analisar observando os resultados favoráveis das entrevistas.

A pesquisa apresenta como principais limitações o tamanho reduzido da amostra, a localização próxima das empresas entrevistadas e a falta de acompanhamento no processo de difusão das tecnologias em canais de autoatendimento, inviabilizada no estudo devido ao curto período de tempo disponível para a pesquisa. Dessa forma sugere-se que sejam realizadas novas

pesquisas com uma amostra mais numerosa e com clientes de outras regiões. No interior do estado, por exemplo, a percepção do cliente quanto aos canais de autoatendimento pode ser diferente da percepção de clientes que vivem em regiões metropolitanas onde o contato com a tecnologia se faz mais presente.

O acompanhamento do processo de difusão das inovações também é um assunto importante para a compreensão do tema. Sugere-se que estudos sejam realizados com um maior tempo dedicado à mensuração de fatores que influenciam a amostra na adoção de tais inovações, permitindo assim um entendimento mais profundo de todo o processo.

Embora todos os resultados encontrados apontem no sentido de que o Banrisul tem tomado decisões estratégicas alinhadas com o mercado e com a realidade que está inserido, a prática diária e o convívio com os clientes evidenciam que ainda existe um grande caminho a ser percorrido em busca da excelência.

O tema abordado neste estudo é bastante amplo e envolve uma infinidade de variáveis passíveis de investigação. Sugere-se que novas pesquisas continuem sendo realizadas principalmente referentes aos canais relacionados ao *Internet Banking*, os quais representam a última tendência em autoatendimento bancário. Pela importância que tais canais representam e por ainda estarem em processo de desenvolvimento e aceitação pelos clientes bancários.

Entre os assuntos de maior relevância sugere-se a realização de pesquisas com base nos clientes Pessoa Física, os quais possuem demandas e necessidades diferentes do público empresarial. Questões ligadas à utilização do *Home Banking* envolvendo movimentações financeiras é ainda um assunto ainda pouco estudado e de bastante relevância devido à grande quantidade de clientes existentes. A realização de pesquisas reunindo vários bancos e seus canais de *Internet Banking* no mesmo estudo também contribuiria bastante para uma visão mais ampla da evolução tecnológica no meio bancário. E por fim, estudos que apontem os impactos financeiros que a utilização de canais de autoatendimento causam nas instituições bancárias, certamente contribuiriam bastante para dar direcionamento ao planejamento estratégico de cada banco.

A principal contribuição deste estudo foi auxiliar na compreensão do tema e servir como suporte para outros estudos mais completos e complexos.

Buscando aumentar a utilização das ferramentas de autoatendimento, sugerem-se as seguintes ações junto aos clientes:



- disponibilizar todas as ferramentas de acesso aos canais de autoatendimento no momento da abertura da conta, através da criação de senhas e acompanhamento ao cliente no primeiro contato com os menus e serviços disponíveis em cada canal

- fazer o levantamento de quais clientes ainda realizam transações através do caixa no interior da agência e contatá-los a fim de efetuar a migração das transações para um dos canais de autoatendimento

- reforçar sempre que houver visitas aos clientes as praticidades e vantagens dos canais de autoatendimento demonstrando ferramentas ainda não utilizadas e esclarecendo eventuais dúvidas

- enviar e-mail marketing para toda a base de clientes com o portfólio de canais de autoatendimento do Banrisul e as vantagens na sua utilização

- investir em suporte técnico e capacitação dos funcionários da empresa para melhor atenderem as demandas provenientes de dúvidas e limitações dos clientes

Por fim, acredita-se que os resultados deste estudo possam ser válidos na adoção de medidas que incentivem o uso dos canais de autoatendimento. Como investimento em treinamentos e em projetos que possibilitem o aperfeiçoamento das ferramentas disponíveis e criação de estratégias de *marketing* para divulgá-las.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARREIRA, Wagner. Era da informação: Tudo ao mesmo tempo agora. Super Interessante. São Paulo, Ed. Set. 1994. Disponível em: <http://super.abril.com.br/tecnologia/era-informacao-tudo-ao-mesmo-tempo-agora-441027.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2013.

BAUTZER, Deise. **Inovação**: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRANDÃO, Vladimir; GONÇALVES, Ada Cristina et al. **O desafio empreendedor**: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Brasília: IEL, NC, 2006.

CERNEV, A. Kemmer, Diniz, E. Henrique e JAYO, Martin. Emergência da quinta onda de inovação bancária. AMCIS 2009. Disponível em <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=amcis2009>> Acesso em: 15 jan 2014.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry. Boston, Mass.: HBS Press, 1991. Disponível em <<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46444>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

COBRA, Marcos. **Sob a luz da tecnologia**. São Paulo: Elsevier, 2000

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FAUST, W. H. **The branch as a retail outlet**. The Bankers Magazine, v.173, n.1, p.30-35, Jan./Feb. 1990.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?modulo=Pesquisa%20e%20Conhecimen>to> Acesso em: 05 nov. 2013.

FERREIRA, Fernando A. Freitas e CRAVO, Pedro M. M. Silva. **O progresso tecnológico e a reestruturação do sector bancário em Portugal**: contributos para uma reflexão. Instituto Politécnico de Beja – Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Beja, 2006.

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Inter Publishers London and New York, 1987.

GILL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODMAN, P. S. et al. **Technology and organizations**. San Francisco: Jossey Publishers, 1990.

GOUVEIA, Flávia. **Inovações tecnológicas priorizam mobilidade e segurança ao cliente**. Inovação Uniemp, Campinas, v. 3, n. 6, dic. 2007.

GROONROOS, C. **Service management and marketing** : managing the moments of truth in service competition. Massachusetts: Lexington Book, 1990.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes e coleta de dados para a interpretação da inovação**. 3. Ed. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico, 2007.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes e coleta de dados para a interpretação da inovação**. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico, 1997.

LANDES, David S.; MOKYR, Joel; BAUMOL, William J. **A origem das corporações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

LEMOS, Max A. Ferrari. **A utilização do Office Banking no autoatendimento para micro e pequenas empresas**. Trabalho de conclusão de curso. UFRGS, Porto Alegre, 2010.

MARCONDES, R. Cavalheiro; PIRES, M. Ginotti. **A inovação de produtos financeiros no segmento de bancos**: um estudo sobre a contribuição da tecnologia da informação. FACEF Pesquisa. v.12, n.1, 2009.

NAPOLITANO, Giuliana. **Todos querem conquistar a baixa renda**. Exame, São Paulo, 2006, 106-107.

PIKKARAINEN, K.; PIKKARAINEN, T.; KARJALUOTO, H.; PAHNILA, S. **The measurement of end-user computer satisfaction of online banking services**:

empirical evidence from Finland. *International Journal of Bank Marketing*. v. 24, n. 3, pp. 158-72. 2006.

PIRES, P. José e MARCHETTI, R. Zancan. **O Perfil dos Usuários de Caixa-Automáticos em Agências Bancárias na Cidade de Curitiba** RAC, v.1, n.3, Pag 57-76 Set./Dez. 1997

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Rogers, E. M. **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press, 2003

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3ª ed São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961

SEGER, Cândida. **Canais alternativos de atendimento no Banco do Brasil – Aspectos de resistência, confiabilidade e segurança na percepção dos clientes pessoa física da agência de Dom Feliciano**. Trabalho de conclusão de curso de Especialização. UFRGS, Porto Alegre, 2007.

SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. **Desenvolvendo produtos na metade do tempo**. São Paulo: Futura, 1997.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, R; **Guia Valor Econômico de Inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003

STEINER, Thomas D.; TEIXEIRA, Diogo B. **Technology in banking: creating value and destroying profits**. Homewood, Illinois: Business One Irwin, 1990.

TIDD, Joe, BESSANT, John e PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. Ed., Porto Alegre, Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

**APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas**

## SEGMENTO DA EMPRESA

( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços

TEMPO DE CONSTITUIÇÃO \_\_\_\_anos

TEMPO DE CONTA NO BANRISUL \_\_\_\_anos

## CARGO DO ENTREVISTADO

( ) Sócio ( ) Gerente ( ) Financeiro

## GÊNERO ENTREVISTADO

( ) M ( ) F

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS \_\_\_\_

CORRENTISTA DE QUANTOS BANCOS \_\_\_\_

1. A empresa utiliza os canais de autoatendimento do Banrisul?

( ) Sim ( ) Não

2. Utiliza os canais de autoatendimento de outro banco do qual é correntista?

( ) Sim ( ) Não

3. Quais os canais de autoatendimento utilizados?

( ) Internet (*Office banking*) ( ) TAA (caixa eletrônico)

( ) *Call-center* ( ) *Mobile Banking* (celular)

( ) Não utiliza

4. Quais os tipos de senhas a empresa tem cadastradas?

( ) Senha TAA (4 dig) ( ) Senha de Internet ( ) Senha de Serviços (6 dig)

5. Em quais ocasiões a empresa utiliza o autoatendimento Banrisul?

( ) Nunca utiliza

( ) Utiliza quando há necessidade de algum serviço fora do horário de atendimento

( ) Utiliza em períodos de maior movimento na agência

( ) Utiliza o autoatendimento sempre que é possível

6. Quais transações são realizadas em canais de autoatendimento?

( ) saques ( ) extratos ( ) depósitos ( ) transferências ( ) aplicações

( ) empréstimos ( ) pagamentos ( ) impressão cheques

7. Atribua uma pontuação aos canais de autoatendimento do Banrisul de acordo com os seguintes aspectos: 1(ruim) 2(regular) 3(bom) 4(ótimo)

	Confiabilidade operacional	Segurança nas transações	Praticidade sistêmica
Internet Banking			
Mobile Banking			
TAA			
Call-center			

8. Qual sua opinião sobre a evolução tecnológica nos canais de autoatendimento do Banrisul?

---



---



---

9. Quais as vantagens que você percebe em utilizar canais de autoatendimento em detrimento ao atendimento pessoal na agência?

---



---



---

10. Quais são as desvantagens em utilizar canais de autoatendimento?

---



---



---

11. As tecnologias inseridas nos canais de autoatendimento bancário influenciam na administração financeira da empresa? De que forma?

---



---



---

12. Quais os aspectos você sugere que sejam melhorados nos canais de autoatendimento?

---



---



---