



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Blumetti Facó, Júlio Francisco; Csillag, João Mario

Processo de Inovação em Bancos: Análise do Desenvolvimento de Novos Produtos
Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 1-26

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719429001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Processo de Inovação em Bancos: Análise do Desenvolvimento de Novos Produtos

Júlio Francisco Blumetti Facó (UFABC) julio.faco@gmail.com
João Mario Csillag (EAESP/FGV) joao.mario.csillag@fgv.br

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.3, Setembro / Dezembro – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/120>

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

O setor bancário possui expressiva participação no cenário nacional, apresentando taxas positivas de crescimento de ativos e lucros, contudo tem sofrido grandes e significativas transformações nos anos recentes, proporcionando uma rara oportunidade de estudo. O propósito desta pesquisa é o estudo do processo de inovação de grandes bancos de varejo no Brasil. Utilizou-se uma amostra de bancos que responde por cerca de 50% do segmento no

com ênfase especial ao setor financeiro, além de referências acerca do cenário em que a amostra está imersa. Pela aplicação deste arcabouço aos estudos de casos, mapeou-se o processo de inovação, bem como suas etapas e fatores, propondo-se um modelo de 5 estágios para o desenvolvimento de novos produtos no setor bancário nacional.

Palavras-Chave: Novos Produtos; Novos Serviços; Processo de Inovação; Setor Bancário; Bancos de Varejo Brasileiros.

Abstract

The banking industry plays an important role in Brazil with positive rates of assets and profit growth, however, they have suffered several and significant transformations in recent years, presenting a rare chance of analysis. This research aims to present the study of innovation process in brazilian retail banks. The study used a sample of major banks (apx. 50% of banking industry) in Brazil. Some classic conceptual models concerning new product development was used, as well as some references regarding banking industry characteristics. Applying this conceptual background on these case studies, the author was able to understand and map innovation process, as well as its stages and factors, proposing a 5 stage model for new product development at banking industry.

Key-Words: New Products; New Services, Innovation Process, Banking Industry; Brazilian Retail Banks.

Introdução

O crescimento da inovação e do desenvolvimento de produtos como dimensões competitivas estão associados à globalização dos mercados e sua fragmentação em nichos cada vez menores (SCHILLING; HILL, 1998). Além disso, o aumento da competição tornou mais difícil a diferenciação com base em custos ou qualidade, fazendo com que a introdução de novos produtos e serviços constituísse um pré-requisito para o sucesso das organizações contemporâneas, além de uma fonte de ganho competitivo (SMITH; REINERTSEN, 1997; GUPTA; SOUDER, 1998; SCHILLING; HILL, 1998).

Enquanto os benefícios da redução do custo de desenvolvimento de produtos e serviços são evidentes, um menor tempo de desenvolvimento também apresenta vantagens interessantes – por exemplo – com reflexos positivos em termos de custo e qualidade do

lucratividade (SMITH; REINERTSEN, 1997; SCHILLING; HILL, 1998; DROGE *et al.*, 2000), além de contribuir para reduzir o *trade-off* (SKINNER, 1969; CORBETT; WASSENHOVE; 1993) entre esses vários fatores competitivos.

Assim, a eficiência e a eficácia no processo de inovação de produtos têm contribuído decisivamente para a agilidade, produtividade e qualidade das organizações. Características, estas, mais demandadas em virtude do aumento da concorrência, das rápidas mudanças tecnológicas, da redução do ciclo de vida dos produtos e da maior exigência por parte dos consumidores (CLARK; FUJIMOTO, 1991).

Por sua vez, o segmento bancário brasileiro (especificamente o segmento de bancos de varejo) possui algumas particularidades que o tornam único e interessante tanto do ponto de vista acadêmico como de negócios:

- o fato de atenderem a uma quantidade muito grande de clientes, cerca de 100 milhões de contas individuais, segundo dados da Febraban (2010);
- o atendimento a diversos segmentos de clientes desde aqueles com alta renda e patrimônio até clientes de baixa renda ou sem renda comprovada;
- a capilaridade de pontos de atendimentos (incluindo agências bancárias, caixas eletrônicos, correspondentes bancários, postos de atendimento bancários e similares) formando uma rede com cerca de 175 mil destes pontos em todo o território nacional (FEBRABAN, 2010; BCB, 2010);
- a gestão e o controle de bilhões de transações financeiras anualmente;
- o fato das instituições bancárias estarem imersas em um ambiente regulatório intenso e bastante rígido;
- a grande evolução em termos de tecnologia e processos, principalmente nos anos de alta inflação (anos 80) para poderem realizar as atualizações monetárias diariamente requeridas.

Destarte, considerando a importância do setor bancário e a relevância de estudos acerca do desenvolvimento de novos produtos, a proposta desta pesquisa é o estudo dos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços em grandes bancos de varejo no Brasil.

Não se pretende sugerir que exista uma única melhor maneira de conduzir o processo de desenvolvimento de produtos. No entanto, diversos estudos apontam para a existência de práticas, metodologias e ferramentas que contribuem para um melhor desempenho dessa

atividade. Este trabalho tem como objetivo determinar as características inerentes ao processo de desenvolvimento de produtos em bancos de varejo brasileiros

Além desta introdução, este estudo apresenta um referencial teórico com base na literatura acerca do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, para em seguida discorrer sobre o método de pesquisa utilizado, bem como características da amostra estudada. Finalizando com a análise e conclusões da pesquisa.

1. Inovação em Produtos e Serviços

Existem pelo menos quatro estudos do tipo meta-análise que fizeram uma revisão e uma análise crítica sintetizada acerca de Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP¹): Montoya-Weiss e Calantone (1994), Brown e Eisenhardt (1995), Kessler e Chakrabarti (1996), Henard e Szymanski (2001). Mesmo assim, as conclusões mostram resultados paradoxais entre si. Conduzidos em uma série de direções, esses estudos sobre DNP não são consistentes em seus resultados quando analisam o sucesso de projetos de DNP, seja tanto em termos de relacionamento quanto de impacto dos mesmos. Todas essas quatro revisões podem ser ampliadas em termos de novos fatores que afetem diretamente o sucesso do DNP, conforme apontado por Koufteros, Vonderembse e Jayaram (2005). De maneira análoga Krishnan e Ulrich (2001) atualizaram trabalhos passados de meta-análise com foco no processo de tomada de decisão para o grupo de pesquisa de DNP, sugerindo ainda novas direções para estudos futuras. Henard e Szymanski (2001), por sua vez, abordam principalmente estudos acerca de modelos que buscam entender os *drivers of performance* para o DNP. Esses últimos autores apontam para a necessidade de se examinar em detalhes os efeitos de variáveis que possam vir a acelerar ou retardar as diversas fases do DNP nos modelos teóricos. Consistentes com os comentários de Henard e Szymanski (2001), Gerwin e Barrowman (2002) na sua revisão meta-analítica da literatura acerca de DNP, apontam para diversas variáveis que podem ou não explicar o porque de certas relações serem mais fortes ou sofisticadas do que outras nos processos de DNP em alguns estudos do que em outros.

Dessa maneira a literatura sobre DNP abre espaço para que seja aprofundada e solidificada em diversas áreas como o setor bancário que é objeto de estudo desta pesquisa.

Vale ressaltar que é prática do mercado, falar sobre produtos e serviços bancários, vez por outra tratando-os como coisas distintas, outras vezes com o mesmo sentido. Esse aspecto

também já havia sido observado por Leite (1996). Os autores do presente artigo reconhecem as diferenças entre produtos e serviços, contudo os tratarão como sinônimos nesta pesquisa.

2.O DNP e as Operações das Organizações

Conforme aponta a literatura em estratégia de organizações (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; HILL, 1993; SLACK; LEWIS, 2002; VOSS, 1992; CORRÊA; CORRÊA, 2004), as operações de uma empresa podem contribuir para sua vantagem estratégica em cinco dimensões competitivas: preço, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entregas; por sua vez, o desenvolvimento de produtos, contribui para reduzir o *trade-off* entre essas várias dimensões competitivas.

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

Interessante, no entanto que o desenvolvimento de produtos foi bastante explorado na própria literatura de operações e em outras áreas como TI (por exemplo). Entretanto pouco se tem publicado a respeito do desenvolvimento de produtos em bancos (FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2009).

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

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

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

Outro exemplo, agora específico ao segmento bancário, é o trabalho de Reidenbach e Moak (1986) que avaliaram se havia correlação entre o DNP e a performance em uma amostra de bancos de varejo norte-americanos. Nessa pesquisa os mesmos autores concentram-se mais nas questões relativas à performance financeira dos bancos do que propriamente no processo de DNP.

Saubert (2005), como último exemplo, defende a adoção de medidas(indicadores) de custo-efetivo de produto para que os bancos possam ter retornos financeiros sustentáveis. O estudo deste mesmo autor tem dois objetivos claros: o primeiro é a performance e retorno fazendo uso do DNP como coadjuvante nesse processo; o segundo é uma proposta de *framework* (sem um enfoque empírico ou conceitual) de competências que as diferentes áreas/departamentos do banco deveriam ter relacionadas ao grau de inovação (novidade) do produto. Partindo desta proposta, o tópico seguinte apresentará uma proposta de indicadores relacionados ao DNP a partir da literatura.

3.Indicadores e Fatores Relacionados ao DNP

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

Uma proposta de mensuração de desempenho no processo de desenvolvimento de novos produtos é apresentada por Driva *et al* (2000), como resultado de uma pesquisa que abordou duas dimensões: medidas recomendadas pelos acadêmicos e as medidas mais

indicadores relacionados a custos, tempo e retorno do DNP (DRIVA *et al*, 2000).

Griffin e Page (1993), por sua vez, enumeram em seu estudo, as principais medidas que podem indicar sucesso relacionado ao DNP, tais como àquelas relacionadas com: a aceitação do consumidor; o desempenho financeiro do novo produto; as características do produto ou serviço em questão; além da participação de novos produtos no total de vendas da empresa.

Em complemento a esse dois estudos, a tabela 1 ilustra fatores críticos relacionados ao DNP encontrados na literatura acadêmica.

A partir da discussão de fatores críticos relacionados ao processo de DNP, emerge o tema da estrutura necessária para alicerçar este desenvolvimento. Cada projeto de DNP (ou de inovação) precisa de uma estrutura administrativa e processos apropriados para suportar seu desenvolvimento em fases, além de processos de decisão ao longo da organização (DOUGHERTY; HARDY, 1996). Segundo os mesmos autores, a organização precisa ter estruturas e processos desenhados para permitir que as decisões sejam tomadas continuamente, para perseguir e solucionar problemas, trazendo novas questões para projetos correntes de DNP. Neste sentido, equipes multifuncionais poderiam se dedicar a cada uma das inovações e se articular numa força tarefa para atender às metas de cada projeto de DNP (VAN DE VEN, 1986; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992).

Conforme apresentado, diversas são as variáveis que afetam o sucesso de um novo produto e influenciam seu desenvolvimento. Dessa maneira, riscos também estão associados a estes processos de DNP. Não obstante os riscos, o DNP – como qualquer atividade dentro de uma organização – também incorre em custos relacionados.

Tabela 1: Fatores Críticos Relacionados ao DNP

Fatores	Definições
Estratégicos:	
• Vantagem do Produto	Refere-se à percepção do cliente em relação à superioridade do produto, relativo à qualidade, relação custo-benefício, função (comparado aos competidores), grau de inovação ou sofisticação tecnológica.
• Sinergia em Marketing	Alinhamento das necessidades do projeto de DNP com recursos e competências disponíveis na empresa, relativo à força de venda, distribuição, propaganda, promoção, pesquisa de mercado e serviço de atendimento ao cliente.
• Sinergia Tecnológica	Alinhamento das necessidades tecnológicas do projeto de DNP com recursos e competências tecnológicas disponíveis na empresa, em termos de P&D ou desenvolvimento de produto e operações.
• Estratégia	Refere-se ao posicionamento estratégico, que pode ser: defensivo, reativo, pró-ativo ou imitativo.
• Recursos da Empresa	Relativo ao alinhamento dos recursos da empresa com os requisitos de projeto de DNP. Envolve questões de capital, infra-estrutura e força de trabalho.

Ambiente de Mercado:	
• Potencial de Mercado	Medida do tamanho do mercado e comportamento de crescimento, bem como a medida da necessidade do consumidor frente a um tipo de produto.
• Competição no Mercado	Reflete a intensidade de competição no mercado, referente à qualidade, serviço, distribuição ou força de vendas.
• Ambiente	Refere-se à operação enfrentada pela empresa, incluindo riscos ou incertezas além de efeitos/agentes regulatórios do mercado.
Desenvolvimento de Processos:	
• Protocolo	Conhecimento e entendimento de especificidades técnicas e de mercado relativos ao DNP.
• Pré-desenvolvimento	Habilidade de promover uma varredura inicial do mercado, bem como avaliação tecnológica e mercadológica com análise preliminar do negócio e financeira para o DNP.
• Mercado	Habilidade de executar pesquisas de marketing, testes-piloto ou amostras, treinamento da força de vendas, propaganda distribuição e lançamento.
• Tecnologia	Capacidade de promover testes internos do novo produto ou protótipo, produção piloto e posterior aumento da produção.
• Apoio da Alta Gerência	Refere-se ao compromisso da alta gestão com o projeto de DNP, assim com seu envolvimento diário, orientação e controle.
• <i>Speed-to-market</i>	Relativo a velocidade lançamento de um produto ou desenvolvimento, incluindo indicadores como ciclo de vida de desenvolvimento, tempo de desenvolvimento e ser o primeiro ou o segundo no mercado.
• Custos	Reflete o custo do DNP, incluindo custos relativos à produção, P&D ou marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de HENARD e SZYMANSKI (2001), BROW e EISENHARDT (1995), MONTOYA-WEISS e CALANTONE (1994).

A seguir são apresentadas as características da amostra e o método de estudo.

4.A Pesquisa Empírica: A Escolha do Método

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

Goode e Hatt (1969), explicam que a relação entre teoria e fato é básica para a ciência moderna, o que clarifica que a teoria e o fato não são opostos diametralmente, mas sim inter-relacionados.

Nesse sentido Yin (1989, p.24), lista as estratégias conceituais de pesquisa com algumas características próprias para sua execução, objetivando uma coleta de fatos adequados. Entende-se, portanto, que uma abordagem sistêmica que se propõe observar o todo não deve optar por um método de pesquisa que retire o objeto de estudo do seu meio natural. O foco desta pesquisa é um fenômeno contemporâneo, um contexto de vida real, em que se pretende responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”, apresentando respostas de formato descritivo. Analogamente à Yin (1989), optou-se nesta pesquisa pela adoção do método de estudo de caso. Particularmente o estudo de casos múltiplos.

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

Um ponto comum entre autores é a recomendação de grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais que são feitas ao método. O Método do Estudo de Caso *“não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”* (GOODE; HATT, 1969, p.422). De outra forma, Tull e Hawkins (1976, p 323) afirmam que *“um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”* e Bonoma (1985, p. 203) propõe que o *“estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”*.

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

4.1. Amostra: Identificação dos Casos Estudados

Uma das etapas deste trabalho foi a identificação dos casos a serem estudados. Por um lado, havia a necessidade de que fossem empresas que não só tivessem reconhecida importância no setor bancário, como também que fossem ao menos de representatividade significativa em seu segmento. Adicionalmente, um aspecto crítico era a constituição de um grupo que, pela sua diversidade, fosse representativo de um amplo espectro do mundo dos

Uma outra característica fundamental seria a facilidade de acesso às informações, não só através de publicações, mas principalmente pela abertura voluntária das portas da organização ao pesquisador.

Definiu-se que a classificação que delimitaria a amostra a ser estuda seria a mesma adotada pelo Banco Central do Brasil - BCB (2010) Dentre as Instituições Financeiras Captadoras de Depósito a Vista que compõe o SFN (Sistema Financeiro Nacional) e que são: Bancos Múltiplos; Bancos Comerciais; Caixa Econômica Federal; Cooperativas de Crédito.

Restringiu-se o estudo aos bancos múltiplos no segmento de varejo.

Obteve-se uma amostra de seis bancos cuja coleta de dados iniciou-se em 2005 e foi atualizada em 2008. Em termos de representatividade da amostra tem-se seus respectivos valores de ativos na tabela 2.

Tabela 2: Representatividade da Amostra em Ativos

Bancos	jun/2005 - Ativos Totais (mil R\$)	
	Volume	Participação
Bancos da Amostra	650.000.000	42,40%
Total do Setor Bancário	1.305.114.947	85,10%
Total do SFN	1.533.541.078	100,00%

Nota: Optou- se por apresentar os ativos dos seis bancos da amostra com os dados do mês/ano em que se iniciou o presente trabalho em função de fusões e aquisições do setor em anos recentes.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do BCB (2010).

Por meio da tabela 2 observa-se que a amostra da pesquisa equivale a aproximadamente 42,4% do SFN e, no setor de estudo esse valor chega a 50%. Portanto apesar da amostra ser composta por apenas seis bancos, estes representavam 50% do setor bancário brasileiro; e mais, a amostra no mesmo ano de início de coleta de dados (IBGE, 2010) contribuiu com cerca de R\$ 65 bilhões de reais de participação no PIB brasileiro. Estes números demonstram a representatividade e importância da amostra estudada tanto para o mundo Acadêmico quanto de Negócios.

4.2. Coleta de Dados

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

(YIN, 1989).

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

Esta primeira etapa da pesquisa teve seu início com o levantamento e revisão bibliográfica pertinente e relevante aos temas abordados: Desenvolvimento de Novos Produtos (e inovação relacionado ao DNP) e Aspectos do Setor Bancário Brasileiro pertinentes à esta pesquisa. Foi dada especial atenção à literatura a respeito de DNP, especificamente modelos e processos de DNP, por ser o alvo específico do tema condutor de pesquisa. Com base nessa revisão da literatura, e especial atenção para os trabalhos de meta-análise anteriormente apresentados, além das atualizações destes trabalhos promovidas por Krishnan e Ulrich (2001) e Gerwin e Barrowman (2002), um protocolo de pesquisa foi proposto. Antes, porém, de se iniciarem as entrevistas com o referido protocolo, este foi testado em dois dos bancos e suas respostas comparadas com os objetivos desta pesquisa e com a própria bibliografia levantada sobre o tema. Contou-se também com a contribuição de professores doutores nesta fase de teste do protocolo de pesquisa.

A segunda etapa foi constituída de técnicas de observação direta intensiva, na forma de entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave diretamente envolvidos no processo e nas atividades de DNP em cada banco selecionado. Os entrevistados-chave em cada banco eram responsáveis pela Superintendências de Produtos para o Varejo, que é a área do banco responsável pelo desenvolvimento de novos produtos. Ademais, como suporte à pesquisa e às observações, foi entrevistada uma pessoa-chave na Febraban servindo como balizador das opiniões e visões do segmento bancário como um todo relacionado ao tema de pesquisa. O entrevistado na Febraban foi o então economista-chefe da instituição.

Foi realizada pelo menos uma entrevista com cada pessoa-chave nos seis bancos. Uma segunda rodada de entrevistas, para aprofundamento de alguns pontos que se fizeram necessários, foi realizada com a maioria dos entrevistados, totalizando cerca de 20 horas de registro, que ocorreram entre outubro de 2005 e janeiro de 2006 e posteriormente foram atualizadas com novos dados entre abril de 2008 e outubro de 2008.

Em alguns dos casos houve a necessidade de uma terceira rodada de entrevistas para que a comparação entre a teoria e os estudos de caso pudesse ter melhor assertividade quanto aos objetivos propostos nesta dissertação. A esse respeito Yin (1989) considera que um projeto de pesquisa não é algo fechado e completo em si, mas é algo dinâmico e vivo. Dessa

momento, fez-se necessária e mostrou-se adequada ao estudo.

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

5. Resumo dos Casos

Nesta parte do estudo são apresentados, de maneira breve, os principais tópicos relacionados a estratégia e segmentação dos bancos da amostra, bem como outras características de cunho geral dos mesmos bancos.

Após a coleta de dados, iniciou-se a análise dos dados obtidos, comparando as respostas e agrupando-as quando possível, para então, tecer considerações sobre as relações entre a pesquisa empírica e a pesquisa teórica desenvolvidas, apresentadas no tópico 6 mais adiante.

Pela extensão dos dados e informações obtidas em campo, procedeu-se a elaboração de tabelas resumo com as principais informações relativas a cada um dos bancos para permitir uma melhor visão de conjunto e comparação antes da análise do processo de DNP

Este resumo dos dados da amostra está ilustrado na tabela 3 e na tabela 4.

Processo de Inovação em Bancos: Análise do Desenvolvimento de Novos Produtos

Júlio Francisco Blumetti Facó, João Mario Csillag

Tabela 3: Resumo Comparativo com a Estratégia e Segmentação dos Bancos da Amostra

	Banco					
	A	B	C	D	E	F
Agências Próprias no Brasil	4.000	2.900	2.200	1.100	60	60
Rede Distribuição no Brasil (Agências+PABs)	14.500	8.400	3.100	1.900	N/D	N/D
Terminais de Auto-Atendimento no Brasil	40.000	22.600	21.500	8.200	2.500	2.500
Segmentação (clientes pessoa física)	6 níveis	4 níveis	4 níveis	3 níveis	2 níveis	3 níveis
Atende segmento alto patrimônio * / sigla	Sim / A1	Sim / B1	Sim / C1	Sim / D1	Sim / E1	Sim / F1
Atende segmento alta renda ** / sigla	Sim / A2, A3	Sim / B2	Sim / C2, C3	Sim / D2	Sim / E2	Sim / F2, F3
Atende segmento baixa renda e baixo patrimônio *** / sigla	Sim / A4, A5	Sim / B3	Sim / C4	Sim / D3	Não	Não
Atende segmento sem renda comprovada **** / sigla	Sim / A6	Sim / B4	Não	Não	Não	Não
Ações sócio-ambientais no Brasil	ONG fundada em 1985; Programas de agricultura familiar; Programas geração de renda	ONG fundada em 1956, ações de educação e alfabetização; Papel reciclado nas atividades do Banco	ONG fundada em 2000, ações educacionais e projetos de saúde	ONG fundada em 1998; Papel reciclado nas atividades do Banco; Políticas rígidas de sustentabilidade e com fornecedores	ONG em nível mundial com ramificações no Brasil, ações de educação e geração de renda	ONG fundada em 1999, ações diversas de voluntariado
Principais Ações no Brasil da Fundação(ONG) fomentada pelo Banco	Educação e Geração de trabalho e renda	Educação	Educação e Saúde	Educação	Educação e Geração de trabalho e renda	Voluntariado e ações sociais diversas

N/D: Não Disponível ou não Fornecida pelo Banco

* Pessoas físicas com pelo menos R\$ 1,00 milhão em investimentos

** Pessoas físicas com renda, em média, superior a R\$ 4,00 mil/mês ou R\$ 40,00 mil em investimentos

*** Pessoas físicas que possuem alguma renda mensal comprovada, em média R\$ 700,00 /mês

**** Pessoas físicas sem renda mensal comprovada

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4: Resumo Comparativo com a Caracterização dos Bancos da Amostra

Matriz (Origem)	Banco					
	A	B	C	D	E	F
Presença Mundial (nº de países)	Brasil	Brasil	Brasil	Europa	EUA	EUA
Tamanho Brasil (Ativos em R\$ bi)	21	6	9	60	100	150
Tamanho Mundo (Ativos em R\$ bi)	235	160	140	70	25	20
Nº de Clientes P. Física Brasil (mil)	N/D	N/D	N/D	2.475	1.610	2.553
Nº de Clientes Internet Brasil (mil)	20.000	16.500	12.000	9.200	500	600
Qtd. de Fusões ou Aquisições no Brasil (até 2005)	7.000	6.800	3.000	N/D	80	N/D
1	40	14	3	0	0	
Estratégia (palavras-chave apontadas pela pesquisa)	Relacionamento, DNP, Inovação, Competitivo, Escala, Fortalecimento da Marca, Resp. socio-ambiental	Foco no Varejo, Relacionamento, Crescimento Orgânico, Vendas Cruzadas, DNP, Inovação Tecnológica.	Crédito e Financiamento, Relacionamento, Crescimento de Custos de Operações, DNP, Fortalecimento da Marca.	Relacionamento, Sustentabilidade, Foco em "Middle Market", DNP (especialmente soluções completas).	Relacionamento, Foco em clientes de alta renda (cidades de médio porte), DNP (foco em não-correntistas), Inovação.	Crescimento Orgânico, Relacionamento, DNP
Possui "Braço" Financeiro / com Identidade Própria	Sim / Não	Sim / Sim	Sim / Sim	Sim / Sim	Sim / Não	Sim / Não
Curiosidades	1º Banco a obter o certificado ISSO 9002 em análise de crédito (1998)	1º computador da america Latina; 1º Banco a realizar operações como extrato para clientes e oferecer acesso on-line.	Fomento e difusão de artes brasileiras por meio de um instituto fundado pelo Banco em 1987	1º Banco a realizar operações de crédito carbono no Brasil; Possui produtos sócio-ambientais para pessoa física	Possui forte participação no segmento de cartões de crédito de bandeiras mundiais.	Posicionava-se principalmente como Banco de atacado até meados do séc. passado.

NOTA: EUR\$ 1,00 = R\$ 2,75; US\$ 1,00 = R\$ 2,30

N/D: Não Disponível ou não Fornecida pelo Banco

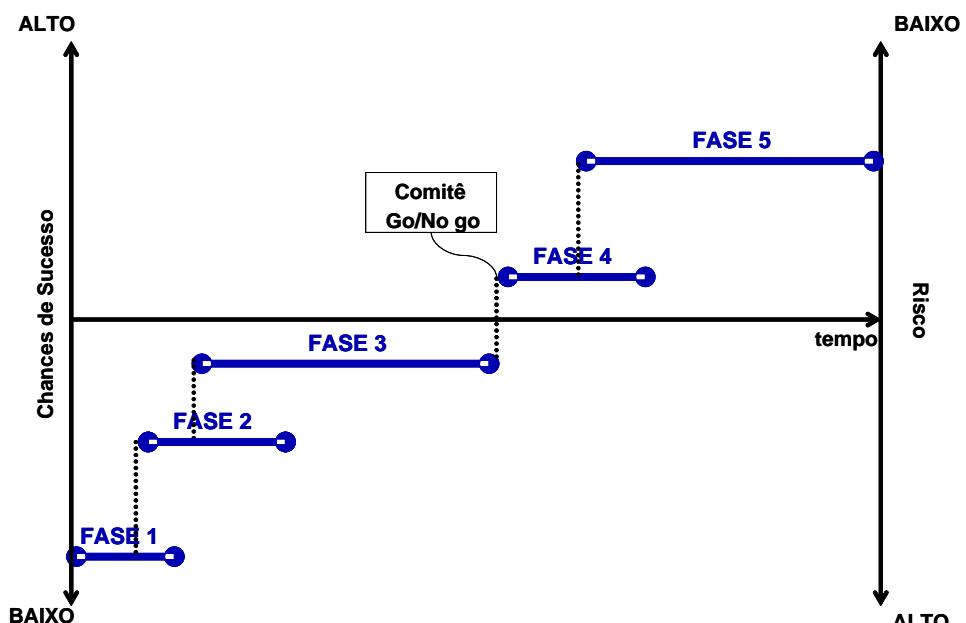
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados apresentados em resumo nas tabelas 3 e 4 permitiram um detalhamento e análise das dimensões do processo de inovação em relação a elementos apontados pela pesquisa teórica, mas não restritos às mesmas tabelas.

6. Análise dos Dados e Conclusões

A Pesquisa empírica evidenciou aspectos comuns aos bancos, especificamente quanto ao processo de DNP. Dada a importância do DNP explicitada ao longo desta pesquisa, fez-se uso da proposta de divisão em fases para o DPN (COOPER, 1990; CLARK; FUJIMOTO, 1991; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; GRIFFIN, 1993). Assim, o processo de DNP nos bancos estudados pode ser também divido em fases, detalhadas adiante e ilustradas na Figura 1.

Figura 1: Fases do Desenvolvimento de Novos Produtos em Bancos de Varejo



Fonte: Elaborado pelo autor

Fase 1) O DNP começa com a identificação de uma oportunidade de um novo produto ou de adequação de um produto já existente, no mercado como um todo ou em nichos. Esta identificação de uma oportunidade pode vir de duas fontes principais: fontes externas ao banco ou fontes internas. Como fontes externas de geração de oportunidades, figuram estudos de legislação ou conjuntura econômica, análise da concorrência ou mesmo informações obtidas direta ou indiretamente dos clientes dos bancos, por meio dos canais de distribuição ou comunicação. Por sua vez as fontes internas constituem análises dos produtos atuais do Banco (em termos de matriz de oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos) em busca de oportunidades além de análises extraídas das bases de dados e sistemas de informação sobre

Fase 2) Uma vez captada esta oportunidade (por qualquer área ou canal do Banco), a idéia é amadurecida pela Área de Produtos. Este amadurecimento da idéia faz-se necessário para se definir o conceito do produto e os primeiros contornos do mesmo bem como uma priorização de desenvolvimentos. Esse amadurecimento de idéias para posterior escolha das que continuarão o processo de desenvolvimento já havia sido apontado por Wheelwright e Clark (1992 p.112), em um modelo batizado de “*Funil de Desenvolvimento*”. Nesta fase de definição do conceito do produto, a orientação dos gestores é a mais diversa possível nos banco estudados. Todavia há um ponto em comum que é o desenho do produto levando-se em consideração: finalidade, público-alvo e comportamento de consumo essencialmente. Nesta fase há ou não o envolvimento das demais áreas do Banco, porém se houver, este ocorre de maneira informal.

Fase 3) Esta fase pode ou não estar integrada à fase 2. Uma vez definido o conceito, passa-se ao desenho definitivo do produto envolvendo as demais áreas do Banco. Nesta fase pode existir o suporte de sistemas de informação e TI para o controle e troca de informações entre as áreas. Em alguns Bancos (como Banco A e C) existe uma normatização bastante rígida, orientando esta fase para não haver perda de informação ou erro de análise (ZEITHAML *et al*, 1990). Neste momento faz-se um contra-ponto entre o conceito do produto e a análise de viabilidade do mesmo sob a ótica das diversas áreas do Banco. Cada uma das áreas analisa em profundidade o novo produto e apresenta recomendações, avaliações de risco e pontos críticos para cada novo produto. Uma vez passado por todas as áreas, o desenho do produto é refeito para abranger todas as recomendações das diversas áreas do banco envolvidas no DNP.

Nesse meio tempo (de desenho do produto) podem ter havido diversas aprovações intermediárias e pequenos comitês para aprovação e alinhamento das informações do produto. Esses Comitês Intermediários tem por objetivo acompanhar e dar suporte ao desenvolvimento do produto na visão das áreas do banco. Dependendo das decisões que precisem ser tomadas, esses comitês podem ser formados apenas por analistas de produtos, passando por superintendentes ou até diretores. No caso do Comitê Gestor envolvendo diretores, em todos os bancos, existe uma periodicidade mensal de encontros, e neste último caso aproveita-se o fórum para se discutir e apresentar também os novos produtos antes de serem confeccionados e posteriormente lançados. Este Comitê Geral também é conhecido como Comitê *Go/No Go*.

As fases 2 e 3, apresentadas anteriormente, são consideradas fases críticas pelos bancos, corroborando com os estudos de Cooper e Kleinschmidt (1986). “*Se o produto nascer quadrado ele termina quadrado*” (segundo dados da pesquisa empírica), em referência à importância na clareza e abrangência da definição do conceito. Um destaque deve ser feito ao banco C. Essa é uma necessidade tão essencial ao DNP para o Banco C que uma vez captada uma oportunidade, ocorre o amadurecimento da idéia de uma forma livre. A equipe responsável pelo DNP é estimulada a “*abrir a mente para ver todas as possibilidades que pode ter para aquele produto*” sem se preocupar com quaisquer recursos em um primeiro momento, segundo dados coletados do Banco C.

Fase 4) Aprovado o produto pelo comitê Geral, este é confeccionado sempre sob a supervisão da área de produtos para posteriormente ser lançado. Muitos dos novos produtos dos bancos A, B, C e D e todos os novos produtos dos bancos E e F são testados antes de serem lançados. Estes testes têm o objetivo de permitir uma avaliação de comportamento do produto.

Todavia, diferente de um protótipo de um bem tangível, o próprio desenvolvimento de um “protótipo” de um produto bancário é o desenvolvimento do produto em si (excetuando-se custos de divulgação, distribuição e capacitação de canais, entre outros). Desta maneira, apesar de Thomke e Bell (2001) proporem que, quanto antes os testes puderem ser realizados e o processo de DNP realimentado, o produto final terá maiores chances de sucesso, este fato não se aplica à produtos bancários. Destarte, a fase de definição do conceito e desenho do produto são fundamentais para o processo do DNP, uma vez que “*o produto somente pode ser testado, no fim de seu desenvolvimento*” (extraídos dos estudos de caso).

Fase 5) Uma vez terminado o DNP e eventualmente testado, o produto é lançado. Com o lançamento, teve início a última etapa do DNP, que tem o suporte da área gestora do produto (que é a área de produtos do banco) com as ações previstas e aprovadas no desenho do produto, como distribuição, treinamento dos canais e ações de marketing.

Retomando a revisão da teoria nos itens 1, 2 e 3 do presente estudo, uma organização define as prioridades competitivas de acordo com o mercado e seus recursos operacionais disponíveis (CORRÊA; CAON, 2002; SLACK; LEWIS, 2002). Particularmente no caso de empresas do setor bancário, como os bancos da amostra, além do mercado e dos recursos operacionais, entre os quais destacam-se a tecnologia de informação e a distribuição (esta

última evidenciada nos estudos de caso), o papel do ambiente regulatório também merece destaque (FORTUNA, 2005).

Assim, foi possível a identificação de fatores que influenciam o surgimento e o desenvolvimento de um novo produto bancário, contribuindo para impulsionar ou restringir a sua difusão no mercado, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Resumo do Papel de Quatro Principais Fatores Envolvidos no DNP Segundo a Pesquisa

	Mercado	Regulamentação	Canais de Distribuição	Tecnologia
<u>Papel como iniciadores do DNP</u>	5	3	5	3
<u>Papel ao longo do DNP</u>	4	2	1	5
<u>Papel no lançamento do produto</u>	3	1	5	5
<u>Papel no ciclo-de-vida do produto</u>	5	3	5	3

NOTA: utilizou-se uma escala de 5 níveis onde: 1 significa pouco relevante e 5 significa muito relevante.

Fonte: Elaborado pelo Autor

6.1.O Mercado

A partir das estratificações e segmentos de atuação de cada um dos seis bancos apresentados, percebe-se que todos eles competem entre si em algum segmento. Contudo, alguns dos Bancos possuem maior ou menor representatividade em alguns segmentos, afetando a concorrência em maior ou menor grau, conforme segue:

- O segmento que corresponde aos clientes com alto patrimônio (A1, B1, C1, D1, E1, F1) aparece em todos os Bancos estudados. Entretanto este nicho está mais sedimentado nos Bancos C, D, E e F.
- Os Bancos E e F competem intensamente nas mesmas camadas de clientes, focando naqueles com rendimento mensal superior a R\$ 4 mil (segmentos E2 e F3/F2 respectivamente). Há ainda competição destes Bancos, nestes segmentos, com os segmentos equivalentes dos Bancos C e D (segmento C2, C3 e D2). Recentemente o Banco B tem avançado neste mercado de alta renda assim como o Banco A, porém ambos ainda com pouca expressão neste mercado de alta renda.
- Os Bancos A, B e C pelo porte, número de agências e clientes concorrem fortemente principalmente entre os segmentos de clientes com renda até R\$ 4 mil por mês, e em menor grau (mas também concorrente) aparece o Banco D para a mesma faixa de clientes.

- Os Bancos A e B também são concorrentes entre o público de mais baixa renda, nos segmentos A6 e B4 respectivamente.

Excetuando-se as diferenças de estratégia dos Bancos, marcada tanto pelo seu posicionamento quanto pelo seu histórico entre outros fatores, percebe-se um aspecto comum em todas as estratégias: foco e fortalecimento do relacionamento entre Banco e clientes em busca de diferenciação.

Esta diferenciação já havia sido percebida nos Bancos que atuam com a camada de alta renda. Seu papel é, segundo a pesquisa, atuar *“como consultor da vida financeira do cliente”*, sendo que este posicionamento reflete-se diretamente na direção de produtos cada vez mais customizados.

Quanto a imitação, os Bancos que atuam com clientes pessoa física dificilmente têm produtos muito diferentes uns dos outros. Este fato se deve em grande parte pela forte regulamentação que existe no setor, impedindo que grandes inovações tenham lugar. A *“imitação não é nenhum palavrão, faz parte do jogo”*, segundo dados dos entrevistados, e, aparentemente, este fato não causa qualquer desconforto entre os concorrentes do setor bancário.

6.2.Os Agentes Reguladores

Os agentes reguladores não impõem qualquer regra para o processo de DNP aos Bancos. Entretanto apontam algumas características da operação dos produtos, além de condições de contorno dos mesmos,

Em sua atuação, os agentes reguladores têm por função principal, regulamentar todo e qualquer tipo de produto bancário.

Uma vez que a atuação e abrangência destes agentes reguladores é igual para todos os players neste mercado, não há favorecimento de um ou de outro Banco. Por outro lado os agentes reguladores fornecem algumas regras, mas não influenciam o processo de DNP ou o posicionamento e aplicação que o produto precisa ter. Este último ponto é particularmente interessante, pois é justamente onde reside uma oportunidade de DNP para diferenciação.

Outro aspecto interessante apontado pela pesquisa diz respeito à diversidade de produtos que podem ser criados e geridos pelos Bancos no Brasil. A regulamentação, da maneira como está proposta no Brasil, *“permite que os Bancos [múltiplos] atuem em todas as necessidades dos clientes, diferente de outros países”*, conforme apontado pelos Bancos A e C.

Os agentes reguladores em outros países restringem a atuação do banco, fazendo com que alguns produtos somente pudessem ser distribuídos e geridos por meio de corretoras ou agentes independentes do banco. Dessa maneira, no Brasil, existe esta possibilidade de um amplo portfólio de produtos que podem ser oferecidos pelos bancos. Conseqüentemente, proporcionando um aumento no leque das soluções mais diversas para todo o tipo de clientes (pessoas físicas de qualquer segmento de atuação do banco).

6.3.Os Canais de Distribuição

Todo o acesso por parte dos clientes aos produtos dos Bancos, se dá por meio de sua rede de distribuição fortemente capilarizada. Rede essa formada por agências bancárias, caixas eletrônicos, correspondentes bancários, PABs e similares, além da distribuição por meio da Internet..

Aliada á sua natureza como canais de distribuição, esta rede também funciona como importante canal de comunicação (juntamente com acesso por telefone), entre o Banco e o cliente.

Estes canais funcionam como “via de duas mãos” onde tanto o Banco aciona o cliente como o cliente aciona o Banco, segundo dados dos entrevistados. Dessa maneira, a captação das percepções dos clientes e a obtenção de oportunidades, seja para um DNP ou para melhoria em produtos já existentes, ocorre por esses canais.

6.4.A Tecnologia

Em todos os Bancos com exceção do Banco F a operação do produto não é de responsabilidade da área de Produtos do Banco. Por outro lado, a área de TI fornece o instrumental necessário para a gestão do produto pela área de Produtos dos Bancos, fornecendo dados sobre indicadores de performance do produto, comportamento do produto, dos clientes, além de bancos de dados correlacionais, *datamining*, entre outros. Todo esse suporte de sistemas e aplicações de TI contribui também para o monitoramento do mercado, no papel dos clientes e concorrentes.

Interessante notar que apesar dos grandes investimentos e evolução da TI nos Bancos, esta tem contribuído no DNP principalmente com melhorias incrementais em produtos nos casos analisados. Estas melhorias têm sido na sua maioria derivadas de novas aplicações de acessibilidade em TI. Por exemplo, novos produtos oferecidos via Internet, simulações e posterior contratações de produtos já delineados para o perfil advindo das simulações,

6.5. Outros Fatores

Processos

Alguns Bancos, como é o caso do Banco A, possuem um sistema de TI de suporte ao DNP bastante detalhado. Com processos, métricas e etapas bem definidas para nortear o DNP. Recentemente o Banco D também desenvolveu métricas e procedimentos para suportar o DNP e o fez por intermédio de uma ferramenta dedicada e proprietária de TI. Para estes Bancos, esses procedimentos ou normatizações internas de DNP impõe a confecção de um planejamento detalhado de produto, formatando ao final do processo um Projeto com as seguintes características:

- Desenho completo do produto;
- Aprovação de todas as áreas do Banco;
- Riscos conhecidos e mensurados;
- Atendimento completo às regras impostas pelos agentes reguladores;
- Previsão e comportamento da demanda frente a diferentes cenários.

Ciclo de Vida de Produto

Nos Bancos da amostra, observou-se que os produtos bancários possuem três dimensões principais associadas ao seu ciclo-de-vida, que se refletem em ações e atividades nos Bancos, e são elas:

- Gestão de Produto: famílias, ao longo de toda a vida do produto. Esta atividade permite o feedback necessário para adequar ou modificar o produto segundo as mudanças do mercado (clientes, concorrentes, agentes reguladores, cenário econômico, etc.);
- Desenvolvimento de Produto: atividade coordenada pela área de Produto de cada Banco, que é responsável (com a ajuda das demais áreas do Banco) pela criação do produto propriamente dito;
- Implementação ou Operação do Produto: atividade de cunho eminentemente operacional. Incorpora o “*dia-a-dia do produto*” (segundo a pesquisa) em termos de operação e manutenção.

Cenário Macro-econômico

Observou-se uma clara influência do cenário macro-econômico no DNP. Todos os Bancos da amostra, de maneira explícita, apontaram em seus planos presentes e futuros, o foco em produtos de crédito e financiamento devido à realidade atual do país.

Interessante notar que o passado recente do país (com altas taxas de inflação) trouxe reflexos no comportamento da demanda dos bancos. Os empréstimos, e por conseguinte as “dívidas eram vistas como algo ruim, e ainda existe esse pensamento em muitos segmentos da população” (segundo os estudos de caso apontaram). A medida em que essa percepção desaparece, gera-se uma oportunidade para o DNP.

Em relação ao futuro, além do fato já apontado de que os Bancos têm procurado tornarem-se “os consultores financeiros da vida dos clientes”, a maior oferta de produtos de crédito, financiamento e derivados é apontada como tendência. Baseado em observações, dos próprios Bancos, de economias estáveis como por exemplo, EUA: “Na cultura norte-americana dívida não é algo ruim (...) só tem dívida quem tem capacidade de provar que pode ter o crédito”. Sendo uma oportunidade para produtos como leasing e hipotecas, segundo a pesquisa apontou.

Custo e Desempenho

Não foi possível colher informações acerca dos custos envolvidos no DNP de produtos bancários de nenhum banco da amostra. Entretanto, obteve-se uma percepção (em termos percentuais) dos gastos com desenvolvimento do produto propriamente dito e o lançamento e distribuição, conforme tabela 6.

Tabela 6: Custos Percentuais Associados ao DNP nos Bancos da Amostra

Desenvolvimento do Produto	Banco					
	A	B	C	D	E	F
Desenvolvimento do Produto	50,0%	50,0%	50,0%	60,0%	80,0%	70,0%
Lançamento e Distribuição	50,0%	50,0%	50,0%	40,0%	20,0%	30,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio da tabela 6, observa-se que nos Bancos que atendem ao grande público de baixa renda (ou sem renda comprovada), os custos de lançamento e distribuição dos produtos ainda são elevados, pois são equivalentes ao próprio desenvolvimento. Enquanto que nos Bancos eminentemente de nichos (que atentem os segmentos de alta renda e alto patrimônio), os custos de desenvolvimento do produto são significativamente mais elevados que os custos de lançamento e distribuição.

O DNP nos Bancos da amostra foi analisado ainda, sob 5 dimensões: custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação. Para essa análise procedeu-se a verificação da importância de

- No segmento de baixa renda (ou sem comprovação de renda), as dimensões mais importantes, apontadas pelos Bancos, são custo e tempo, além de qualidade: custo, pois é uma dimensão competitiva que o segmento demanda; tempo também é uma dimensão importante no DNP, uma vez que a agilidade para se desenvolver um novo produto (ou copiar um produto da concorrência) pode determinar a liderança em termos de *market-share* no segmento. Os estudos de caso apontaram também o aspecto dos produtos deste segmento possuírem menor grau de customização e escala (devido à larga base de clientes).
- No segmento de alta renda, o foco está na qualidade e, em menor grau, na inovação e na flexibilidade. A qualidade no DNP é importante tanto para se evitar retrabalhos, quanto insucessos em produtos (por exemplo, devido a erro na previsão da demanda ou compreensão das necessidades dos clientes). Por sua vez a inovação e a flexibilidade são consideradas relativamente importantes no DNP, pois este segmento já demanda uma maior grau de customização de produtos, segundo dados da pesquisa.
- No segmento de alto patrimônio, o foco reside na inovação e na flexibilidade do DNP para desenvolver produtos com um grau de customização alto. Neste segmento a criatividade e adequação às necessidades individualizadas de cada cliente, são peças-chave no desenvolvimento de soluções ad hoc.

A análise dos aspectos de customização em relação ao nível de flexibilidade exigido do DNP, é tópico que emerge desta análise e fornece um campo para aprofundamentos e pesquisas futuras.

¹ DNP é a sigla comumente encontrada na literatura acerca de novos produtos e significa desenvolvimento de novos produtos. Há também seu equivalente em inglês – NPD – que é *development of new products*.

Referências

- ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo: 1997
- BCB. Banco Central do Brasil. Dados do SFN. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/>. Acesso em: 22/out/2010.
- BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings, and future directions. Academy of Management Journal, 20(2), 343-378, 1995

- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry. Boston, Mass.: HBS Press, 1991.
- CONSTANZO, C. How Customer Research Drives Web sites Design. American Banker, v. 170, n. 74, 2005.
- COOPER, R. Stage-gates a new tool for managing new products. Business Horizons, v. 33, n.3, p.44-54, may-jun.1990.
- COOPER, R.; EASINGWOOD, C.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E.; STOREY, C. What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services. Journal of Product Innovation Management, v.11, n.4, p.281-289, Sep 1994.
- COOPER, R.; KLEINSCHMIDT, E. An Investigation Into the New Product Process: steps, deficiency and impact. Journal of Production Innovation Management. V.3, p71-85, 1986
- CORBETT, C.; WASSENHOVE, L.V. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. California Management Review, p. 107-122, Summer, 1993.
- CORDENONSI, J. L. Um Modelo de Administração da Tecnologia da Informação: um estudo no setor bancário privado brasileiro. Tese (Doutorado em Administração). EAESP.FGV. São Paulo; 2001.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de Serviços. Atlas: São Paulo, 2002
- CORRÊA, H. L.;CORRÊA, C. A. Administração da Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica, Atlas, São Paulo, 2004.
- DE BRENTANI, U.; COOPER, R.; Developing Successful New Financial Services for Business. Industrial Marketing Management, p.231-241, 1992.
- DINIZ, E. H. Uso da Web pelos Bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários. Tese (Doutorado em Administração). EAESP. FGV. São Paulo: 2000.
- DOUGHERTY, D; HARDY, C. Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations: overcoming innovation-to-organization problems. Academy of Management Journal, v.39, n.5, p.1120-1153, 1996.
- DRIVA, H.; PAWAR, K.S.; MENON, U. Measuring product development performance in manufacturing organizations. International Journal of Production Economics, v.63, n.2, p.147-159, jan. 2000.
- DROGE, C.; JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. The Ability to Minimize the Timing of New Product Development and Introduction: An Examination of Antecedent Factors in the North America Automobile Supplier Industry. Journal of Product Innovation Management, vol. 17, n. 1, p. 24-40, Jan. 2000.
- DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais Para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 2000.
- EASINGWOOD, C. J.; STOREY, C. Marketplace success factors for new financial services. Journal of Services Marketing, vol. 7, n. 1, p. 41–54, 1993.
- FACÓ, J.F.B.; DINIZ, E.H.; CSILLAG, J.M. O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários. Revista de Ciências da Administração, v. 11, p. 177-208, 2009.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Contribuições ao Debate sobre Economia Bancária. Disponível em <http://www.febraban.com.br/>. Acesso em: 22/out/2010.

FORTUNA, E. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 16^a ed. rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

GERWIN, D.; BARROWMAN, N. J. An evaluation of research on integrated product development. *Management Science*, 48, p.938–953, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social. 3.ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969

GRIFFIN, A. Metrics for measuring product development cycle time, *Journal of Product Innovation Management*, v.10, n.2, p. 112-25, mar. 1993.

GRIFFIN, A.; PAGE, A. An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, v.10, n.2, p.291-308, sep. 1993

GUPTA, A. K.; SOUDER, W. E. Key Drivers of Reduced Cycle Time. *Research-Technology Management*, vol. 41, n. 4, pg. 38-43, Jul.-Ago. 1998.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S.C. Restoring Our Competitive Edge. John Wiley and Sons. New York, 1984.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38, 362–375, 2001.

HILL, T. *Manufacturing Strategy*. The Macmillan Press Ltd. London. 1993

HULTINK, E.J.; ROBBEN, S.J. Measuring new product success: the difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management*, v.12, n.5, p.392- 405, nov. 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores. Disponível em <http://www.ibge.com.br/>. Último acesso em: 22/out/2010.

KESSLER, E. H.; CHAKRABARTI, A. K. Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents and outcomes. *Academy of Management Review*, 21, 1143–1191, 1996.

LAKATOS, E. M. e MARCONI. M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; JAYARAM, J. Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy. *Decision Sciences*, Volume 36 Number 1, USA, February 2005.

KRISHNAN, V., e ULRICH, K. T. Product development decisions: A review of the literature. *Management Science*, 47(1), 1–21, 2001.

LEITE, Jaci C. *Tecnologia e Organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro*. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo: 1996.

LIEVENS, K.; MOENART, R. K. Communication Flows During Financial Service Innovation. *European Journal of Marketing*, vol. 34, n.9/10, p.1078-1110, 2000.

MCGRATH, M.E.; ROMERI, M.N. The R&D effectiveness index: a metric for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, v.11, n.3, p.213-20, jun/1994

MONTOYA-WEISS, M.; CALANTONE, R. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 397–417, 1994.

REIDENBACH, R.E.; MOAK, D.L. Exploring Retail Bank Performance and New Product Development: a profile of industry practices. *Journal of Product and Innovation Management*, v.3, p.187-194, 1986.

SAUBERT, W.M. The Financial Imperative for Cost-Effective Product Development and Delivery. *Bank Accounting & Finance*, p.3-8, April-May, 2005

SCHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: Strategic Imperatives. *Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 3, p. 67-81, Ago. 1998.

SIM, K. L.; CURATOLA, A. P. Time-based competition, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, n. 7, p. 659-674, 1999.

SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 1969.

SLACK, N.; LEWIS, M. *Operations Strategy*. Prentice Hall. London, 2002

SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. Desenvolvendo produtos na metade do tempo. São Paulo: Futura, 1997. 356p.

THOMKE, S.; BELL, D. E. Sequential Testing in Product Development. *Management Science*, v.42, n.2, p.308-323, 2001.

TOLEDO, G. L. *Marketing Bancário: análise, planejamento e processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1978.

VAN DE VEN, A. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, v.32, p. 590-607, 1986.

VOSS, C. A. *Manufacturing Strategy*. Chapman & Hall. London, 1992

WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K.B. *Revolutionizing Product Development: quantum leaps in speed efficiency, and quality*. EUA: Free Press, 1992

YIN, Robert K. - *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZAIRI, M.; YOUSSEF, M. A. Quality Function Deployment – A main pillar for successful total quality management and product development, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, n. 6, p. 9-23, 1995.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. *Delivering Quality Service: Balancing customer perceptions and expectations*. United States, The Free Press, 1990.

Artigo recebido em: 20/07/2009

Artigo aprovado em: 28/04/2010