

Débito Direto Autorizado: uma Inovação em Serviços?

Autoria: Thiago José Torreão Chacon, Marina Figueiredo Moreira

RESUMO

O setor de serviços vem ganhando cada vez mais importância na economia, conquistando papel de destaque no consumo e emprego de países desenvolvidos. Paralelamente, os mercados têm demonstrado um grande crescimento da competitividade em todos os setores, e especialmente no setor de serviços, em que as próprias características de heterogeneidade e intangibilidade criam uma gama inesgotável de possibilidades de serviços. Tal conjuntura cria um ambiente propício à disponibilização de serviços novos, e muitas empresas vêm adotando essa estratégia de inovação em busca de melhores resultados. Nesse contexto, o setor bancário brasileiro tem apontado como um mercado diversificado, que busca oferecer serviços que atendam às necessidades dos clientes e possam gerar vantagens em relação aos concorrentes, geralmente com uso intensivo de tecnologia da informação. Este trabalho visa investigar o novo serviço proposto por uma instituição bancária – o DDA, Débito Direto Autorizado, que consiste em um novo modelo para pagamento de contas via internet – à luz das teorias sobre inovação em serviços. Tem como objetivo verificar, com base no arcabouço teórico considerado, se o serviço estudado pode ser classificado como uma inovação, bem como categorizá-lo de acordo com uma das tipologias existentes. Opta-se pela realização de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e coleta de dados por meio de entrevistas baseadas em um roteiro semi-estruturado. Para a análise, realiza-se análise de conteúdo. Os entrevistados são funcionários com cargo gerencial estratégico que atuam diretamente com o serviço estudado. Os resultados demonstram que, na percepção dos gestores, o serviço oferece diversas vantagens tanto para clientes quanto para a empresa em relação ao serviço de pagamento de boletos convencional, o qual possui a mesma finalidade. Demonstram, também, que o serviço pode ser classificado como uma inovação, segundo os conceitos apresentados no referencial teórico e, considerando essa classificação, propõe-se a categorização do mesmo como inovação de melhoria e inovação incremental, de acordo com suas características. Quanto às dimensões da mudança contemplada pela inovação estudada, o serviço pôde, ainda, ser classificado como inovação de produto e de processo. O processo de prestação do serviço estudado foi, também, analisado segundo a lógica de operações, decompondo-o e classificando cada etapa da prestação do mesmo de acordo com a operação realizada. Por fim, foi possível apreender que os entrevistados não consideram a empresa inovadora, uma vez que as inovações implementadas por ela geralmente são oriundas de demandas governamentais, demonstrando que o serviço DDA pode ser útil, inclusive, como fator incremental de inovações em outras áreas de negócio da instituição, fomentando a cultura da inovação.

INTROUÇÃO

Diante de mercados competitivos, em que os produtos e serviços cada vez mais vêm se transformando em *commodities*, a inovação se firma como estratégia em evidência para as empresas que buscam maior lucratividade. Antes um diferencial, hoje a busca pela inovação já se configura como imperativo (BESSANT; TIDD, 2009). E no setor bancário não é diferente. As empresas que fazem parte desse mercado têm realizados altos investimentos em conhecimento e TICs com o objetivo de desenvolver novos serviços e facilidades aos seus clientes.

Conforme descreve Tigre (2006), os setores do mercado identificados como intensivos em processamento e distribuição de informações são particularmente inovadores pela possibilidade de utilização de TICs e, dentre estes serviços, estão incluídos os serviços bancários. Devido à alta competitividade existente no referido mercado, as empresas adquirirão capacidade de desenvolver e oferecer rapidamente produtos criados por concorrentes, o que torna ainda mais importante a busca constante por inovação.

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

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

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

Considerando os ganhos obtidos a partir do lançamento do serviço DDA, abre-se o espaço para sua investigação à luz das teorias sobre inovação buscando analisar sua natureza em termos inovadores. Propõe-se neste trabalho, então, analisar o DDA à luz das teorias de inovação em serviços adotando-se, como teórico, o modelo proposto por Gallouj (2002). Busca-se examinar os ganhos que permitem caracterizar o serviço como uma inovação e, na sequência, investigar sua natureza considerando os modelos de inovação propostos por Gallouj (2002). Para atingir os objetivos propostos, este estudo adota como sua pergunta de pesquisa: “**analisando o contexto do mercado bancário, os padrões de serviços existentes**

no setor e os possíveis ganhos com o serviço e considerando as tipologias propostas para classificação de inovações, pode-se considerar o DDA como um serviço inovador?”.

1. Serviços: características, lógicas e operações mobilizadas

Existem atualmente diversas vertentes no estudo dos serviços, o que leva a uma dificuldade para o reconhecimento de uma definição conceitual do tema. Segundo Gallouj (2007), tal fato é atribuído à própria natureza heterogênea dos serviços, bem como a sua característica de intangibilidade.

Segundo Vargas e Zawislak (2006), a definição do processo produtivo em serviços não é tarefa fácil, uma vez que este envolve uma série de diferentes aspectos e peculiaridades tanto na prestação do serviço quanto nos seus resultados. Assim, em uma análise generalizada, as definições mais simples e objetivas conhecem seus limites. Vargas e Zawislak (2006) afirmam que um serviço pode ser considerado como aquilo que um cliente percebe, acrescentando às definições anteriores um aspecto social relacional, caracterizado pela avaliação do serviço por parte do cliente.

Visando abranger tais aspectos, Gadrey (2001) propôs a definição conhecida como “triângulo do serviço” (em virtude de sua representação gráfica) que sugere que “o resultado de um serviço não pode circular economicamente de forma autônoma” (VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p. 57). Este triângulo do serviço foi definido por Delaunay e Gadrey conforme abaixo:

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

Estas definições, entretanto, não estão isentas de críticas. A heterogeneidade do setor de serviços leva a limitação das teorias a algumas atividades de serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006), como por exemplo, atividades de assistência técnica, manutenções e reparos. Contudo, algumas atividades não possuem a característica de “mudança da condição”, como serviços de advocacia e consultoria empresarial.

Visando sanar a limitação presente na definição do triângulo do serviço, Gadrey (2001) desenvolveu uma teoria englobando, além das características já contempladas, a heterogeneidade do setor, baseada no conceito de “Lógicas de Serviços”. O autor identificou três lógicas de serviços, denominadas lógica de apoio ou intervenção solicitada, lógica da oferta de competência técnica, e, lógica da performance ou representação humana.

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

Embora a discussão acerca do conceito de serviço ainda não tenha sido encerrada no meio acadêmico, segundo Gadrey (2001), diversos autores identificam características em comum no setor. Gallouj (2007) considera as seguintes características como unanimidade no setor de serviços: a intangibilidade, uma vez que o resultado do serviço não pode ser materializado; a interatividade, configurada pela relação próxima entre prestador e receptor, que pode resultar em características variadas do serviço de acordo com o cliente; a não transferência do direito da propriedade, pois não há como mensurar a propriedade intelectual agregada; e, por fim, a heterogeneidade, pela grande diversificação presente nas formas de

prestação de serviço, que parece ser o ponto de concordância entre os autores e um dificultador na busca pela definição completa e abrangente do conceito de serviço.

Outra classificação foi proposta por Gadrey (2001). Esta faz referência ao produto do serviço, e está relacionada ao tempo considerado para sua categorização. De acordo com Gadrey (2001), o produto do serviço pode ser considerado: direto, pela avaliação quanto à consecução do serviço em si, ou indireto, que considera a ótica voltada para avaliação dos efeitos da prestação do serviço.

Com relação ao produto direto do serviço, segundo Vargas e Zawislak (2006), é possível realizar uma análise do processo produtivo de um serviço, uma vez que a sua prestação (produção) será efetuada mediante a efetivação de uma sequência de atividades determinadas. Assim, as atividades de serviços, podem ter suas operações ou atividades combinadas de diferentes formas de maneira a gerar o produto do serviço, e classificadas em operações materiais, relacionadas as operações com um objeto material; operações informacionais, relativas ao tratamento de informações codificadas; operações metodológicas, referentes a um conjunto de ações (método) lógico para a execução de um determinado serviço; e operações relacionais, as quais estão ligadas à forma como o cliente é inserido no contexto do serviço.

Os serviços bancários, logo, são passíveis de análise sob a ótica das teorias apresentadas, uma vez que apresentam as características presentes nas definições de serviço de Gadrey (2001), relacionadas às lógicas de serviço, bem como as características apresentadas por Gallouj (2007) para o setor de serviços.

2. Inovação: um conceito em transição

Segundo Oliveira (2006), a busca pela inovação é uma das estratégias inerentes às organizações que buscam uma postura de crescimento. No atual mercado competitivo, essa busca pela inovação tem sido fator cada vez mais constante entre as empresas (BESSANT; TIDD; 2009), e no setor de serviços esta dinâmica se mantém.

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

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

Após os estudos de Schumpeter, surgem estudos voltados a transpor as concepções schumpeterianas a uma nova lógica de mercado imposta por um novo paradigma produtivo pós-fordista. Surge, assim, a chamada escola neo-schumpeteriana. Para essa nova linha de

estudos, a inovação não corresponde a um fenômeno isolado ou aleatório, mas sim a uma série de ações unidas em um processo inovativo.

Na linha de autores neo-schumpeterianos, destacam-se os trabalhos de Dosi (1988), que propõe a visão da inovação como a resolução de problemas de natureza tecnológica, posicionando as firmas como geradoras de tecnologias; e o trabalho de Nelson e Winter, que destacam a relação entre inovação e rotina, propondo a primeira como resultado da quebra dos processos tradicionais executados pelas firmas (2005). Fiates e Fiates (2008), seguindo a linha neo-schumpeteriana, consideram a inovação como o resultado de uma mudança que sugere uma nova situação para algum aspecto organizacional, a qual pode ser relacionada a um novo produto, serviço, tecnologia ou processos e cujos resultados podem extrapolar aspectos exclusivamente econômicos.

Segundo Higgins (1995), a inovação baseia-se na criação de algo novo que gere valor para um indivíduo, grupo, organização, indústria ou sociedade, assim, não restringe sua definição apenas a produtos. Dessa forma, Higgins (1995) relaciona a inovação a um processo de aprendizagem constante, pois a empresa necessita acompanhar os lançamentos de produtos, processos e tecnologias para identificar oportunidades. Esta visão é ratificada por Lemos (1999), que classifica o conhecimento como base fundamental para acompanhar as novas mudanças em curso.

Assim como os conceitos relacionados ao fenômeno da inovação evoluíram ao longo do último século com o surgimento e amadurecimento da escola neo-schumpeteriana, também evoluíram as tipologias voltadas a este fenômeno. Com relação ao grau de novidade constatado, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as inovações são comumente classificadas em dois tipos: inovações radicais e inovações incrementais. Os autores definem inovação incremental como “fazendo aquilo que fazemos, melhor” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 32) e inovação radical como algo novo para o mundo.

Quanto às dimensões da mudança, Tidd e Bessant e Pavitt (2008) resumem a inovação em quatro formas distintas, conhecidas como os 4 Ps da inovação, definidos como inovação de produto, que está relacionada a mudanças nos produtos/serviços oferecidos por uma organização; inovação de processo, referente a mudanças na maneira como as coisas são criadas, produzidas e/ou ofertadas aos clientes; inovação de posição, baseada em mudanças no contexto ou mercado em que produtos são introduzidos; e inovação de paradigma, que consiste em mudanças nos modelos mentais que norteiam as atividades da empresa.

A Figura 1 representa o espaço potencial de inovação dentro do qual a empresa pode operar (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). A inovação poderia, assim, ocorrer em qualquer um dos eixos (4 Ps), desde a mudança radical à incremental.

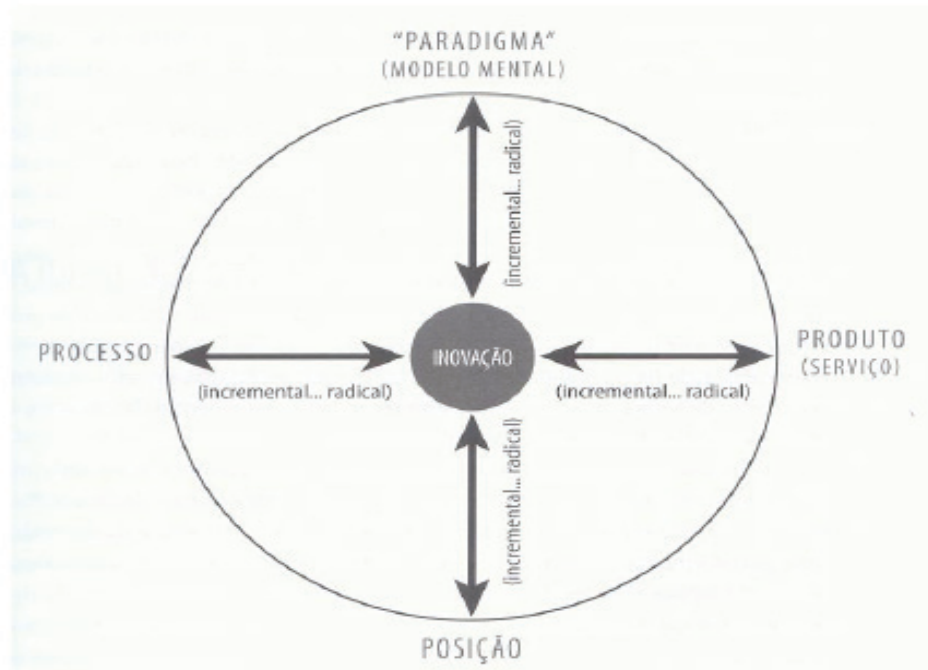


Figura 1 – O espaço da Inovação
Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 33).

3. Inovação em serviços

Este estudo se volta à investigação de um novo serviço à luz das teorias da inovação, razão pela qual requer, como marco teórico, a escolha de teorias capazes de abarcar o fenômeno da inovação em serviços em toda a sua diversidade de produto e processo. Consideram-se, assim, as abordagens existentes para a inovação em serviços. Segundo Gallouj (2002), podem-se conjugar as contribuições teóricas sobre inovação em serviços em três abordagens distintas: abordagem tecnicista, abordagem baseada em serviços, e abordagem integradora, a serem explicitadas na seqüência.

Abordagem tecnicista

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

O modelo apresentado, entretanto, não foi capaz de promover uma consolidação da teoria de inovação em serviços, uma vez que foram identificadas limitações. Conforme Vargas e Zawislak (2006), a abordagem restringe a análise das inovações em serviços à avaliação dos impactos promovidos pela inserção de novas tecnologias, especialmente TICs, sendo considerado útil para o estudo da difusão de inovações tecnológicas no setor de serviços, porém, não contemplando a geração de inovações tecnológicas endógenas ou não tecnológicas (GALLOUJ, 2002).

Abordagem baseada em serviços

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

Abordagem integradora

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

Com uma visão de que os produtos também possuíam características de serviços, além de suas características intrínsecas de produto, Gallouj (2002) – autor referência da abordagem integradora – sugere que, assim como os bens, os serviços também resultam em “produtos”, os quais seriam a prestação do serviço em si, podendo ser representados por suas características. Assim, Gallouj (2002) propõe a seguinte representação (figura 2) para do produto do serviço, baseada em três vetores: competências do prestador, competências do cliente e características técnicas materiais e imateriais:

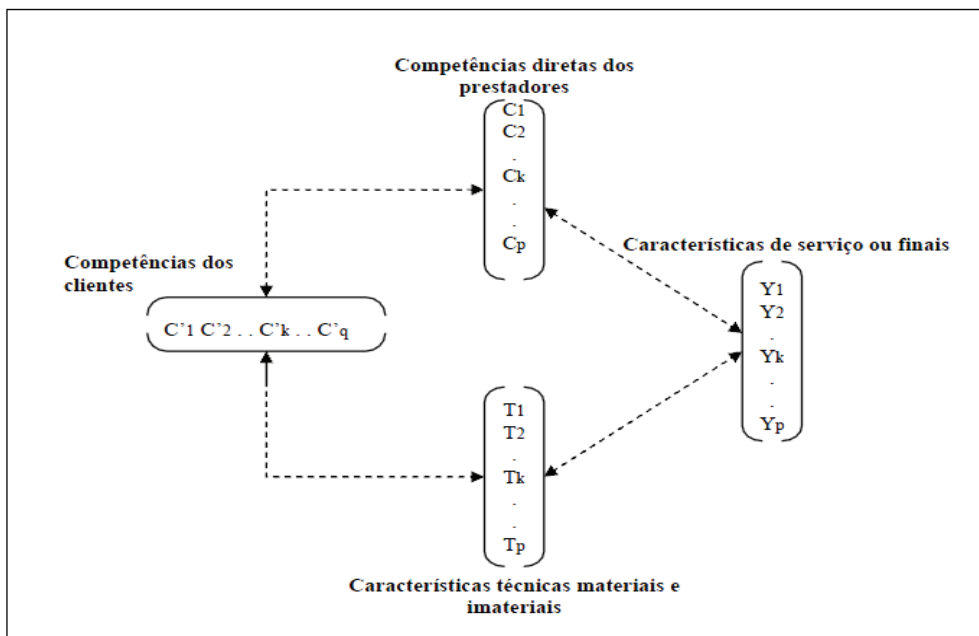


Figura 2 - Representação do produto do serviço

Fonte: Gallouj (2002, p. 58).

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

Baseado nessa premissa, Gallouj (2002) propôs inúmeros tipos e modelos de inovação, sintetizados por Vargas e Zawislak (2006) conforme segue:

- a) **Inovação radical**: refere-se à criação de produtos totalmente novos que requeiram competências totalmente distintas;
- b) **Inovação de melhoria**: alteração de alguma característica do produto sem alterar a sua natureza, funcionando como uma melhoria do produto em um mesmo contexto;
- c) **Inovação incremental** por adição ou substituição de características: inovação incremental propriamente dita, baseia-se em mudanças graduais nas características técnicas ou competência para a produção ou uso de um produto;
- d) **Inovação *ad hoc***: decorre de uma característica de co-produção das inovações, em que o prestador e o cliente atuam interativamente para solucionar um problema.
- e) **Inovação por recombinação**: refere-se à criação de novos produtos ou serviços a partir da combinação de outros já existentes;
- f) **Inovação por formalização**: relativa à formalização de um serviço, por meio de nomeação e organização de sua sequência, considerando tanto características físicas como competências necessárias à sua execução.

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

A abordagem integradora, especialmente representada pelo trabalho de Gallouj (2002), é adotada como base para análise dos resultados da pesquisa a que se propõe o presente trabalho.

4. Método

Para alcançar o objetivo definido neste estudo, realizou-se pesquisa do tipo descritiva, classificada como aplicada quanto à sua natureza e qualitativa quanto à forma de abordagem, configurando-se como um estudo de caso com uma unidade de análise. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três perfis da empresa desenvolvedora do serviço. Segundo Flick (2004), esta forma de pesquisa é capaz de oferecer mais resultados do que os questionários fechados, razão pela qual foi selecionada. As entrevistas foram aplicadas a funcionários da empresa envolvidos com a gestão da prestação do serviço estudado a fim de analisar as características de inovação do serviço do ponto de vista da organização. Todas as entrevistas foram realizadas no ano de 2010.

Realiza-se, adicionalmente, pesquisa bibliográfica, devido à realização de revisão de literatura visando proporcionar uma base teórica para análise dos dados a serem obtidos; e pesquisa documental, por utilizar documentos que foram fornecidos pela empresa para complementar a análise.

Os perfis selecionados para realização de entrevistas e coleta de dados consistem em funcionários do banco com função gerencial envolvidos diretamente com a prestação do serviço em análise lotados na Gerencia Nacional de Prestação de Serviços da instituição bancária selecionada, que possuem qualificação e conhecimento pleno a respeito do serviço. Esses perfis são responsáveis pelo desenvolvimento, manutenção e evolução do serviço DDA na instituição pesquisada. A equipe é chefiada por três gerentes, os quais foram entrevistados. Como todos os gestores foram entrevistados, não há amostra a ser considerada.

O instrumento para a coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevistas desenvolvido a partir dos objetivos propostos por este trabalho, que teve como foco analisar a postura da empresa e as características do serviço estudado em relação à inovação. O roteiro é

constituído de questões que visam avaliar a percepção dos gestores acerca do caráter inovador do serviço. Por ser um roteiro é semi-estruturado, ele permitiu a inclusão, pelo pesquisador, de questionamentos considerados pertinentes.

O roteiro é dividido em três partes, sendo a primeira dedicada à caracterização do entrevistado. Uma segunda parte contém perguntas referentes à caracterização do setor bancário e posicionamento da instituição bancária com relação à inovação. Há, ainda, uma terceira parte que aborda a relação entre a prestação do serviço DDA e inovação.

Após a realização das entrevistas e análise documental, foi realizada análise do conteúdo dos discursos obtidos com a coleta de dados. Com base nas informações obtidas, foi realizada uma análise dos ganhos auferidos com o lançamento do serviço, abordando a perspectiva dos ganhos percebidos pela empresa com a criação do DDA. Após a análise das entrevistas, com base na análise das informações coletadas e no referencial teórico, foi realizado levantamento para verificar se o serviço apresenta caráter inovador, bem como uma classificação do serviço segundo os seis modelos propostos por Gallouj (2007).

5. O serviço em análise: Débito Direto Autorizado - DDA

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

O serviço constitui-se da disponibilização e liquidação eletrônica de títulos (boletos), realizada por meio do internet banking. Tal conveniência pode colaborar para a organização dos compromissos, reduzir o excesso de papéis e comprovantes a serem armazenados pelos clientes, simplifica os pagamentos e contribui para a preservação do meio ambiente. Estima-se que o serviço evitará a derrubada de mais de 374.000 árvores por ano, quantidade necessária para imprimir dois bilhões de boletos em papel (CAIXA, 2010b).

Para os clientes que atuam como emissores de boletos, o DDA corresponde a um importante redutor de custos no que concerne à impressão e postagem de boletos. Já para os bancos que optaram por utilizar o DDA, as vantagens se traduzem em redução de tarifas pela liquidação de títulos, melhoria do sistema de liquidação e atrativo para obtenção de novos clientes.

Assim como foi constatado crescimento na adesão ao serviço por parte dos bancos, verificou-se grande crescimento no número de sacados, clientes dos bancos que se cadastraram no serviço para realizar os pagamentos de seus bloquitos por meio do DDA. Conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um dos fatores da inovação é a implementação, que compreende a aceitação do produto ou serviço pelas pessoas bem como sua ampla difusão. Segundo a FEBRABAN (2011), o serviço atingiu a marca de cinco milhões de sacados cadastrados, movimentando cerca de duzentos e trinta milhões de bloquitos eletrônicos, apresentando um crescimento de 333% em adesão de sacados em 14 meses, de Outubro de 2009 a Dezembro de 2010. Tal crescimento demonstra boa aceitação pelos clientes quanto ao uso do serviço, ou seja, um processo de difusão acelerado.

Especificamente na empresa analisada, o serviço também teve grande difusão, com mais de cento e vinte e dois mil sacados e aproximadamente cento e cinquenta milhões de bloquitos. Estes números indicam que o a instituição financeira alvo da pesquisa vem exercendo papel fundamental na difusão do DDA, uma vez que dos quase duzentos e cinquenta milhões de bloquitos acumulados no DDA no período, cerca de cento e cinquenta milhões transitaram nela.

6. Resultados

Como descrito no método, o roteiro de entrevista utilizado para coleta dos dados é dividido em duas partes principais, sendo um bloco de perguntas relacionadas à investigação da visão do entrevistado quanto à caracterização do setor bancário brasileiro atual e posicionamento da empresa com relação à inovação; e um segundo bloco de questionamentos que abordam a relação entre a prestação do serviço DDA e inovação. Para a apresentação dos resultados, segue-se a ordem dos blocos temáticos definidos no roteiro de entrevistas. Os itens considerados para a descrição dos resultados são apresentados em negrito.

Bloco 1: Caracterização do setor bancário e posicionamento quanto à inovação

Após compilação das entrevistas, constata-se que todos os entrevistados ressaltaram o aspecto da alta competitividade observada no setor bancário. O entrevistado 1 ressaltou a evolução do setor bancário nos últimos anos, em que as grandes empresas ganharam força e geraram uma tendência de crescimento por meio de aquisições de bancos menores. O entrevistado comentou também que devido à estabilidade do mercado observada nos últimos anos, os bancos necessitaram obter receita pela cobrança de tarifas na prestação de serviços. Pode-se dizer que tal tendência funciona como um incentivo à inovação na prestação de serviços, uma vez que os bancos vêm trabalhando na criação de novos serviços tarifáveis, de forma a obter receita.

O entrevistado 2, além de corroborar com a visão apresentada pelos demais quanto à competitividade do setor, destacou a evolução do setor bancário como agente inovador, relacionando algumas soluções introduzidas visando a melhoria na prestação dos serviços, como o código de barras no pagamento de bloquitos, o sistema de pagamentos brasileiro, que permite a realização de transferências entre bancos on-line, o internet banking, bem como o próprio DDA, que segundo o entrevistado pode ser considerado um novo marco na prestação de serviços, tal como foi o código de barras.

O entrevistado 3 afirmou que devido a concorrência observada no setor, os serviços e produtos bancários tem se tornado cada vez mais semelhantes, num processo de comoditização crescente. Tal característica tem incentivado os bancos que desejam alcançar a liderança de mercado a desenvolver novos serviços, de forma a se diferenciar da concorrência. Destacou também a utilização massiva de tecnologia de informação no setor como um todo, de forma a agilizar e integrar processos, permitindo a disponibilização de novas soluções.

Em resumo, foi possível verificar que os entrevistados ressaltaram como aspectos principais do setor bancário brasileiro a alta competitividade do mercado, caracterizado como um ambiente instável e com muitas mudanças, com forte tendência de comoditização de produtos e serviços, e que faz uso massivo de tecnologia da informação.

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

Quanto ao **posicionamento da empresa com relação à inovação**, constatou-se que ao contrário da homogeneidade das respostas obtidas no questionamento anterior (características do setor bancário), houve divergências nas respostas fornecidas na análise. As respostas convergiram, entretanto, no que tange ao papel social da instituição, âmbito em que são verificadas a maioria das inovações por ela desenvolvidas.

O entrevistado 1 afirmou que não considera a empresa inovadora, e ressaltou que, devido ao seu caráter de empresa pública que atua como agente do governo na promoção de ações sociais, é pioneira em alguns programas, desenvolvendo soluções para atendimento de demandas legais criadas pelo governo. Entretanto, se comparada aos seus concorrentes, a

empresa apresenta desvantagem com relação aos avanços constatados na prestação dos serviços.

Já o entrevistado 2 afirmou que considera a empresa inovadora. Especificou que em algumas áreas ela desenvolveu grande poder de inovação, principalmente nos nichos de mercado em que é considerada mais forte.

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

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

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

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

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

Bloco 2: Análise do DDA como inovação

A segunda parte do roteiro de entrevistas, e foco principal desta pesquisa, **abordou a relação entre a prestação do serviço DDA e o conceito de inovação**, com o objetivo de verificar se, na percepção dos entrevistados, o serviço pode ser considerado inovação.

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

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

As respostas também foram unânimes quando os entrevistados foram questionados **se o DDA pode ser considerado um serviço inovador**.

O primeiro entrevistado também afirmou que considera o DDA um serviço inovador, entretanto, ressaltou que ele ainda está em fase inicial de difusão. Acredita que provavelmente

em alguns anos o serviço alcançará maiores patamares de utilização e difusão no mercado, crescimento este que foi constatado no seu primeiro ano.

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

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

Os entrevistados concordaram que o novo serviço oferece vantagens aos clientes, destacando-se a facilidade no controle de contas a pagar, por receber todos os boletos em um só lugar, em meio eletrônico, e praticidade no controle de comprovantes de pagamento, pois não há necessidade de impressão do comprovante, que fica armazenado em meio digital. Além disso, destacaram a garantia de recepção dos boletos a pagar, os ganhos com segurança por dificultar a ocorrência de fraude nos boletos, uma vez que não há possibilidade de alteração de dados dos documentos, a agilidade e praticidade encontrada para o pagamento dos compromissos, bem como a possibilidade de visualizar os boletos em qualquer localidade, via internet, uma vez que o mesmo não é recebido impresso na residência do cliente. Foram ressaltadas também as vantagens relacionadas ao aspecto ambiental, pela redução significativa do uso de papel.

Os entrevistados foram questionados ainda acerca dos **ganhos e vantagens que o lançamento do serviço pode ter oferecido como vantagem para a organização**. Houve consenso quanto à afirmação de que o serviço trouxe vantagens para a empresa, tais como, alinhamento da empresa com a vanguarda tecnológica do mercado, ganhos com segurança por dificultar a ocorrência de fraude nos boletos, possibilidade de atrair novos clientes, redução no custo do serviço de impressão, envio e compensação de boletos, e ampliação da base de cadastro de clientes.

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

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

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

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

Os entrevistados concordaram que **a disponibilização do serviço pelo banco é imprescindível para a sua sobrevivência no mercado**. O entrevistado 1 ressaltou que nesta fase inicial, um banco que não participa do DDA não deve sofrer grandes prejuízos em relação aos concorrentes, entretanto, conforme a utilização do serviço se difundir se tornará cada vez mais imprescindível a disponibilização do serviço pelos bancos que quiserem se manter competitivos no mercado.

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

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

7. Análise dos resultados: o DDA como inovação

Em análise das entrevistas realizadas, pode-se verificar que, com relação à caracterização do setor, constata-se que os entrevistados consideram o mercado bancário um setor competitivo e instável, marcado pela comoditização de serviços e utilização de TIC. É possível caracterizar este cenário como um mercado no qual prevalece a concorrência schumpeteriana, baseada na busca pelas empresas de diferenciação dos concorrentes por meio de novos produtos e serviços, visando explorar os lucros extraordinários que tais inovações podem promover.

Quanto ao posicionamento da empresa frente à inovação, os empregados consideraram a empresa inovadora em alguns aspectos, especialmente no que se refere ao seu papel social, como agente público. Entretanto, como banco comercial, frente à concorrência, a maioria dos entrevistados não consideram a empresa como inovadora. Tal postura é atribuída à própria natureza da organização, empresa pública, que atua como agente executor de políticas, com pouca flexibilidade. Apreende-se também que não há uma cultura voltada à inovação, uma vez que seus próprios gestores não a classificam como inovadora, tanto com relação à imagem do banco quanto com relação ao incentivo percebido pelos empregados para promoção de novas idéias. Segundo os relatos, os programas de incentivo à inovação desenvolvidos pela empresa têm pouca eficiência ou são pouco abrangentes, resultando assim em um efeito pouco considerável.

Com relação à análise do serviço DDA como inovação, objeto central da pesquisa, pode-se verificar que todos os entrevistados o consideraram inovador, afirmando inclusive que o serviço poderá acarretar em uma mudança de paradigma na prestação de serviços bancários. O entrevistado 2 afirmou que há a expectativa de que, com o passar do tempo, os boletos em papel desapareçam, passando a ser um paradigma superado pelo DDA.

Assim, considerando os conceitos de inovação citados no referencial teórico, e mais especificamente o conceito apresentado por Higgins (1995), em que a inovação baseia-se na criação de algo novo que gere valor para um indivíduo, grupo, organização, indústria ou sociedade; pode-se classificar o lançamento do DDA como inovação, uma vez que apresenta características de um serviço inovador, tais como a disponibilização de um novo serviço, que gera vantagens tanto para os clientes quanto para o banco, e que se encontra em pleno processo de difusão.

O objetivo deste trabalho compreendia analisar se o DDA pode ser considerado uma inovação e, em caso positivo, classificá-la em conforme a categorização proposta por Gallouj (2007), em Radical, Incremental, de Melhoria, Ad Hoc, por Recombinação ou por Formalização. Com base nas entrevistas e no arcabouço teórico apresentado, constatou-se que o DDA pode, sim, ser classificado como uma inovação, portanto, o serviço pode ser classificado segundo as categorias propostas.

Apesar de ser um serviço totalmente novo para o cliente e para o banco, o DDA utiliza competências que já são dominadas como o pagamento de boletos por compensação entre bancos. Assim, conforme definições dos tipos de inovações, tal característica do serviço não permite classificá-lo como inovação radical, uma vez que o conceito proposto refere-se a competências totalmente distintas.

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

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

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

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

Uma vez categorizado como inovação e classificado segundo a tipologia acima, convém, ainda, promover a classificação do serviço dentre os tipos de inovação propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), relacionados às formas de inovação (4 P's). Segundos os autores, as inovações podem ser consideradas como de produto, processo, posição ou paradigma. Considerando os conceitos para cada forma de inovação, temos que o serviço pode ser classificado como inovação de produto, por apresentar uma mudança no serviço oferecido pela organização, assim como inovação de processo, mudanças na maneira como as coisas são criadas, produzidas e/ou ofertadas aos clientes, assim como inovação de processo, uma vez que resulta em mudanças na maneira como o serviço de liquidação de títulos é produzido e ofertado aos clientes. Em contrapartida, não pode ser classificado como inovação de posição, pois não são verificadas mudanças no contexto ou mercado em que o serviço é ofertado, nem como inovação de paradigma, pois não apresenta características de mudança radical em relação aos modelos atualmente disponibilizados para pagamento de contas via internet.

Pode-se ainda descrever, com relação ao produto direto do serviço, conforme classificação propostas por Gadrey (2001), as operações relacionadas ao serviço DDA. Neste caso, a operação material estaria relacionada aos meios tecnológicos utilizados para disponibilizá-la, tais como computadores e servidores; a operação informacional à utilização de tutoriais ou instruções para realizar operações dentro do serviço; a operação metodológica às etapas que o usuário necessita realizar para concluir suas transações; e a operação relacional seria relacionada ao modo como o cliente solicitou a adesão do serviço junto ao banco, seja por meio presencial ou eletrônico.

8. Conclusões

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

Após a análise e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas, foi possível classificar o serviço DDA como inovação, à luz dos conceitos estudados, e posteriormente categorizar a inovação quanto aos tipos propostos por Gallouj (2007). Foram analisadas as características do serviço e comparadas com cada tipo de inovação, de forma a classificá-la no tipo que melhor descrevia o serviço. Ao final de tal classificação, pôde-se constatar que o serviço DDA se enquadra nos tipos de inovação de melhoria e incremental, uma vez que se configura por uma evolução no modo de utilização e operação de um serviço já existente - melhoria, bem como por mudanças nas características técnicas e competências para desenvolvimento e uso do serviço – incremental - (GALLOUJ, 2007). Foi ainda classificado como inovação de produto e de processo, segundo o grau de inovação, conforme definição de Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Por fim, o serviço foi estudado sob o prisma das operações de serviço apresentadas por Gadrey (2001), sendo decomposto em cada tipo de operação.

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

Acredita-se que o presente trabalho lança um esforço no sentido de contribuir para a aplicação da teoria sobre inovação em serviços proposta pela abordagem integradora, sendo um ponto de partida para estudos que se voltem à complementação dessa tarefa. Este trabalho limitou-se, entretanto, a estudar o fenômeno da inovação sob a perspectiva dos gestores da empresa, não tendo sido possível investigar a percepção dos clientes usuários do serviço DDA quanto ao seu caráter inovador, tendo em vista o reduzido tempo de disponibilização do serviço. Lança-se campo, assim, para uma pesquisa futura que se proponha a investigar a inovação no serviço DDA sob outra ótica.

Referências

BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation services. **Research policy**, v.15, p. 161-173, 1986.

_____. Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. **Research policy**, v.19, p. 215-237, 1990.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CAIXA. Caixa - DDA. 2010b. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/voce/dda/index.asp>>. Acesso em: 27 Abr 2011.

DINIZ, E. H. **Evolução do uso da Web pelos Bancos**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba. Vol. 04, n. 02, mai - ago de 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000200003&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em 27 Abr 2011.

FEBRABAN. Projeto DDA. 2009. Disponível em: <http://WWW.febraban.org.br/projetodda/dda_historico.asp>. Acesso em 26 Abr 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica.** Editora Unicamp, coleção Clássicos da Inovação. Campinas, 2005.

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

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

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

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

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