

A Tecnologia da Informação e a inovação de produtos: um estudo no segmento bancário.

Autoria: Marcel Ginotti Pires, Reynaldo Cavalheiro Marcondes

RESUMO

Este artigo trata da utilização da Tecnologia da Informação na inovação produtos financeiros. Está apoiado em pesquisa exploratória qualitativa em que foram entrevistados sete executivos da cúpula de diferentes grandes bancos que operam no país. Foram utilizadas entrevistas em profundidade e os dados coletados foram tratados com as técnicas da Análise de Conteúdo. Os resultados encontrados mostram que: a inovação não se configura como essencial para a sobrevivência dos bancos estudados, pois não é vista como uma vantagem competitiva sustentável devido às práticas de imitação serem corriqueiras; por outro lado, os executivos compreendem que a tecnologia da informação é essencial para o aumento da eficiência das operações bancárias, pois permite um atendimento permanente, de alta disponibilidade e com comodidade para os clientes, influenciando fortemente na capacidade competitiva destas organizações, embora reconheçam a dificuldade em gerar produtos financeiros inovadores.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a questão da inovação de produtos financeiros no setor bancário e a contribuição que a tecnologia da informação - TI oferece no desenvolvimento destes produtos.

Cabe salientar que, os elementos envolvidos nessa questão, foram popularizados principalmente nas últimas décadas do século XX, influenciados por um contínuo e acelerado progresso tecnológico. Esta evolução tecnológica propiciou as condições necessárias para a transição de uma economia industrial para uma economia de informação, na qual, cada vez mais, o conhecimento representa o elemento diferenciador e estratégico dentro das economias modernas, culminando com o uso crescente das tecnologias da informação e de comunicações (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p. 7-8).

Necessariamente associado à informação está o conhecimento, que tem uma conceituação mais ampla, mais profunda e mais rica do que ela (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6). O conhecimento deve ser compreendido como um “conjunto de insights, experiências, valores e informações contextuais, que existe dentro das pessoas, dos processos, das rotinas de trabalho e que se situariam, ao contrário dos dados e informações, próximos da ação” (op. cit.).

Evidenciando a crescente importância que a inovação assume na era do conhecimento, alguns autores (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 61) destacam que seria necessário uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional para explicá-la. Deve-se ressaltar também, que os investimentos em tecnologia da informação por parte das instituições financeiras, têm sido muito significativos, pois, conforme descrito por McGee e Prusak (1994, p. 18), nessas instituições, os “orçamentos referentes à tecnologia de informação representam a maior parcela dos investimentos de capital”. Destaca-se ainda que o valor da TI depende “da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações” (op. cit., p. 4).

Aparentemente, a ênfase pareceu ter sido dada nas últimas décadas à tecnologia e não necessariamente à informação, pois conforme observou Drucker (1999, p. 82), a TI tem sido mais destinada à produção de dados e não de informações. Esse autor acrescenta categoricamente que a “TI é incapaz de prover informações” (op. cit.).

No Brasil, o setor bancário se apresenta como sendo o segundo setor em participação no PIB nacional, além de caracterizar-se como um grande usuário das tecnologias da informação. Davenport e Prusak (1998, p. 3) afirmam que “os bancos representam organizações que dependem fortemente dos dados. O registro e a manutenção de dados estão no cerne dessas culturas de dados e a efetiva gestão de dados é fundamental para o seu sucesso”.

Podem ser observadas algumas tendências no segmento bancário no Brasil que tornam ainda mais relevantes este trabalho.

Um delas, e a mais relevante, é a perspectiva de crescimento do número de novas contas no Brasil, variando de dez a quinze milhões e que deverão ser abertas nos próximos três anos pela população de baixa renda, que se encontra praticamente excluída do sistema bancário. É a denominada “população bancarizável”, isto é, um contingente significativo de potenciais clientes e que poderiam consumir produtos e serviços fornecidos pelos bancos de varejo, gerando receitas adicionais para estas empresas (MIYA, 2001), mas que não o fazem por operarem fora do setor bancário. Assim sendo, os bancos que criarem condições para a absorção deste público poderão obter vantagens sobre seus concorrentes e para que isso aconteça, a tecnologia da informação tem tido uma participação decisiva.

Tendo em vista as considerações e justificativas feitas acima, definiu-se como o objetivo principal deste artigo, identificar a intensidade da contribuição da TI, que é o instrumento fundamental das operações bancárias, para a inovação de produtos financeiros.

Como objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) conhecer o que vem ser a inovação de produtos financeiros no segmento bancário;
- b) identificar a maneira como é percebida a contribuição da TI no desenvolvimento das inovações desses produtos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como a informação é um elemento básico da gestão do conhecimento, que por sua vez tem a ver com a inovação, estão apresentados a seguir os conceitos que formam o eixo do referencial teórico deste artigo.

2.1 Informação

A informação, de acordo com Drucker (1988), são dados dotados de relevância e propósito, constituindo-se no “recurso-chave” dos executivos e dos trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 1999, p. 103). Além disso, a informação é “um termo que envolve dados, informação e conhecimento, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter” (DAVENPORT, 1998, p. 18).

Um dos aspectos significativos da informação é a necessidade dela ser utilizada como uma ferramenta (DRUCKER, 1999:92), que auxilie a organização no seu objetivo de criar um diferencial competitivo. Isso decorre das características apresentadas pela economia baseada na informação que considera que a base para a competição moderna é a informação e que as alternativas tecnológicas são consequências das necessidades de gerenciamento de informação (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 15-16).

A qualidade da informação e eficácia na sua utilização parecem estar associados necessariamente com significativos investimentos em TI. Drucker (1988), contudo, oferece o exemplo da administração britânica na Índia como um processo eficaz, onde a disponibilidade de recursos tecnológicos era mínima e o volume de informações que poderia ser produzido era relativamente grande. Porém, ele afirma que a administração era bem sucedida pelo fato

de que as pessoas envolvidas com esta atividade dispunham das informações de que necessitavam para fazerem seus trabalhos. A informação não era pouca ou muita, ela apenas estava disponível na quantidade necessária. Entretanto, embora o referido exemplo tenha sido sugestivo, não é possível inferir que apenas um pequeno volume (ou mesmo um enorme volume) de informações seja o suficiente para que sejam tomadas decisões que se revelam eficazes, embora o problema fundamental continue a ser o mesmo, que é “definir a informação correta, em tempo hábil e no local adequado” (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Outra característica da informação, segundo McGee e Prusak (1994, p. 18), é a existência de abordagens generalizáveis em relação ao seu uso como um recurso estratégico para a organização, afirmando também que a “informação cada vez mais constituirá a base da competição especialmente no setor de serviços” (op. cit., p.17).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), a informação é “um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”, podendo ser vista sob duas perspectivas distintas: a sintática e semântica. A informação sintática corresponde ao volume de informações enquanto que a semântica se refere ao significado da informação. Destacam ainda que o aspecto semântico é mais importante para a criação do conhecimento, pois se concentra no significado transmitido (op. cit., 1997, p.64). Além disso, afirmam ainda que “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (MACHLUP, 1983 apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63) e que “a informação é um produto capaz de gerar conhecimentos e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela...” (DRETSKE, 1981 apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 64).

Davenport (1998, p. 12) afirma que apenas investimentos em tecnologia não resolvem o problema de gerenciamento de informações, destacando que a análise da informação carece de uma abordagem mais abrangente, holística na qual o ambiente da informação é enfatizado na sua totalidade. Esta abordagem holística, denominada de “ecologia da informação”, seria constituída por quatro elementos componentes deste ambiente: a cultura, representada pelos valores e crenças empresariais sobre informação; comportamento e processos de trabalho que indicariam como as pessoas realmente usam as informações e o que fazem com ela; política, isto é o que interfere no intercâmbio da informação e finalmente a tecnologia referente aos sistemas de informação instalados apropriadamente (op.cit.).

O caráter de contextualidade da informação é reforçado por Grover e Davenport (2001) que afirmam que ela é única e útil somente dentro do contexto em que ela é manuseada. Consideram que ao contrário do conhecimento, as informações fornecidas mecanicamente não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, particularmente quando a estrutura na qual elas estão baseadas, está se tornando mais aberta e onipresente (Grover e Davenport, 2001).

2.2 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento utiliza alguns conceitos oriundos de outras áreas, tais como conhecimento tácito e explícito e comunidades de prática, codificação e personalização, processos e mercados de conhecimento e ativos intangíveis (GROVER e DAVENPORT, 2001).

Os processos de conhecimento situam-se entre a informação e as fontes de rendimento das empresas, seus produtos e serviços. Eles incluem três processos que correspondem à geração, codificação e a transferência/realização do conhecimento. A geração do conhecimento inclui todos os processos envolvidos na aquisição e desenvolvimento do conhecimento; a codificação do conhecimento envolve a conversão do conhecimento em formatos acessíveis e aplicáveis; e a transferência do conhecimento inclui o movimento do

conhecimento de seu ponto de geração ou forma codificada até o seu ponto do uso (GROVER e DAVENPORT, 2001). Entretanto, destacam esses autores que uma das razões pela qual o conhecimento é visto como um conceito difícil é decorrente do fato deste processar recursivo, expansível e freqüentemente descontínuo (op. cit., 2001).

As estratégias de gestão de conhecimento podem variar entre os diversos tipos de organizações, entretanto existe uma falta de modelos de gestão para serem utilizados como guias pelos executivos, de acordo com Hansen et al. (1999). Esses autores identificam duas estratégias diferentes de gestão do conhecimento. Em uma delas, a estratégia é centrada em computadores, onde o conhecimento é codificado e armazenado em bases de dados, a partir de onde ele poderá ser acessado e utilizado facilmente por qualquer um na companhia. Esta estratégia é denominada de estratégia de codificação. A outra, denominada de estratégia personalizada pressupõe que o conhecimento é ligado às pessoas que o desenvolveram e é compartilhado principalmente através de contatos diretos e pessoais. Ela pressupõe o uso dos computadores para auxiliar as pessoas a comunicarem o conhecimento, não para armazená-lo (HANSEN et al., 1999). Afirmam ainda aqueles autores que a escolha de uma estratégia errada pode enfraquecer um negócio e que a estratégia de gestão do conhecimento adotada pela empresa reflete sua estratégia competitiva, ou seja, como ela cria valor para os clientes, como aqueles valores suportam um modelo econômico e como as pessoas daquela companhia entregam o valor e a economia. (op. cit.).

Dadas as distinções entre conhecimento e informação, os conceitos e ferramentas utilizados para geri-los precisam ser diferentes, evitando-se desta forma algumas armadilhas que poderiam comprometer o modelo de gestão adotado (MCDERMOTT, 1999). Em geral, os esforços na gestão do conhecimento têm sido focalizados no desenvolvimento de novas aplicações da tecnologia da informação visando suportar a captura, armazenamento, recuperação e distribuição de conhecimento explícito. Nesse sentido, a maioria das organizações não têm tido uma abordagem orientada para processos consciente para a gestão do conhecimento (GROVER E DAVENPORT, 2001).

A gestão do conhecimento, segundo Fleury e Fleury (2000, p. 31-32) envolve três processos que correspondem à aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, à disseminação deste conhecimento pela organização e à construção de uma memória organizacional. A conjugação destes fatores poderia construir as competências organizacionais.

2.3 Inovação

De acordo com Roberts (1988), a inovação compreende a geração de uma idéia ou invenção e a conversão desta invenção em algum negócio ou aplicação útil. Os aspectos centrais da gestão de invenções tecnológicas envolvem a criação de novos conhecimentos, a geração de idéias técnicas que visam novos produtos, processos de manufaturas, serviços ou melhorias daqueles existentes; a transformação destas idéias em protótipos funcionais e finalmente a respectiva transferência para manufaturar, distribuir e usar (op.cit.).

A inovação pode ocorrer de várias maneiras. Ela pode ser incremental ou radical (LEIFER et al, 2000, p. 01-05; ROBERTS, 1988); representar modificações de entidades já existentes ou criação de novas; pode ser incorporadas em produtos, serviços ou processos; orientadas através de uso pelos consumidores, pela indústria ou governo; baseada em múltiplas tecnologias ou em apenas uma única tecnologia (Roberts, 1988). Além disso, elas variam tanto em relação aos seus tipos quanto em relação às suas fontes, segundo Von Hippel (1988). Esse autor (op. cit., p. 3) destaca que as inovações podem ser oriundas dos usuários, clientes, fornecedores, enfim, de uma ampla rede de relacionamentos que envolvem a organização. Considera ainda que a influência destes agentes será proporcional à indústria em que a organização atua. Von Hippel propõem que a utilidade da inovação deve ser analisada sob a

perspectiva dos lucros temporários acima da média (*economic rents*) que ela pode proporcionar (op.cit., p. 5).

Drucker (1995) reitera que todas as organizações necessitam de uma competência central, a inovação. Elas devem ser capazes de avaliar sua performance inovadora, pois a inovação é considerada como um dos elementos centrais responsáveis pela manutenção e ou geração de uma vantagem competitiva sustentável pelas firmas.

Um dos aspectos da tecnologia, relacionada à informação, foi destacada por Porter e Millar (1985) que afirmaram que a TI poderia modificar as regras da competição, através da mudança da natureza da competição na indústria, inclusive na bancária; da geração de novos negócios e do fato que ela pode ser considerada uma alavanca que as companhias podem usar para criar vantagem competitiva, pois afetam suas atividades de valor. A TI também oferece a perspectiva de criação de novos negócios baseados na tecnologia podendo propiciar uma vantagem competitiva através de uma gestão cuidadosa dos elos de ligação entre as organizações. Porter e Millar (1985) enfatizam a influência da TI, pois ela está alterando a relação entre escala, automação e flexibilidade presentes nas indústrias. Além disto destacam também que embora a tecnologia possa aperfeiçoar a estrutura da indústria, permeando toda a cadeia de valor e seus elos de ligação, ela também tem o potencial de destruí-la (op. cit.).

Visando abordar especificamente a inovação no segmento de bancos comerciais, considerada volátil, Pennings e Harianto (1992) desenvolveram trabalhos de pesquisa em que examinaram a tendência destas organizações adotarem inovações tecnológicas. Eles conceituaram inovação como a recombinação qualitativa de know-how residente nos ativos humanos e de capital da firma, representando a adoção de novas idéias, processos, produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos podendo ser de produtos e ou processos (op. cit.). A inovação é o resultado das habilidades e capacidades que vêm sendo acumuladas no tempo e cujo estoque pode ser utilizado para alavancagem estratégicas em busca de inovações estando, contudo, limitadas pela direção e ajuste dos esforços organizacionais (op. cit.). Contudo, destacam também a questão da imitação, aparentemente fácil e rápida nesta indústria, citando que uma exceção a esta interpretação é a própria TI. Isto decorre do fato de que a TI demanda um tempo longo para ser implementada e representa uma evolução do estoque de habilidades acumuladas no tempo pela organização, sendo que sua adoção é dependente das habilidades técnicas, estratégicas e administrativas que a empresa possui combinadas com know-how externo de outras organizações (op.cit.). Citam ainda aqueles autores que a principal variável independente da inovação nos bancos comerciais é representada pelo acúmulo de experiências em TI e em conexões com outras empresas, principalmente fornecedoras. Esta característica é praticamente única dos bancos.

Drucker (1996) considera que a inovação se constitui em uma disciplina rigorosa, organizada e sistemática sendo que ela requer algumas atitudes por parte das empresas. Ele cita a necessidade de se identificar, de maneira sistemática, mudanças que estejam ocorrendo nos negócios, mudanças demográficas, de valores, tecnologia ou ciência e então olhá-las como oportunidades. Requerem também a disposição para abandonar algo do passado ao invés de defendê-lo nas organizações (op.cit.).

Porter (1997) afirma que o único modo de se ter uma vantagem competitiva é através da inovação e aperfeiçoamento, envolvendo uma direção estratégica visionária, pois a fonte de vantagem está mais associada à habilidade de aplicar a tecnologia e para isto, torna-se necessário integrá-la com várias outras.

Alguns autores (VON KROGH, 1998; VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000, p. 176) destacam que a criação do conhecimento é a mais importante fonte de inovação em qualquer companhia, e que parece existir uma forte relação entre inovação e conhecimento tácito,

sendo em geral este tipo de conhecimento representa a fonte da vantagem competitiva da firma.

Drucker (1996, 1998) observa que os bancos são instituições inovadoras, e que existem somente alguns grandes bancos que estão obtendo lucro realizando as atividades que os bancos tradicionalmente fazem, afirmando que o banco moderno representa uma das mais potentes inovações baseadas no conhecimento. Collis e Montgomery (1995) entendem que no negócio bancário, a durabilidade da maioria das competências essenciais está em risco, pois grande parte dos recursos tem um tempo de vida limitado e obterão somente lucros temporários.

Também é notório o fato de que no mercado financeiro, o acesso fácil das firmas às informações torna as vantagens competitivas baseadas na diferenciação e inovação fugazes, sendo que novas inovações de produtos são facilmente imitadas pelos competidores (GRANT, 1991). Nesse contexto, as firmas têm um breve momento de oportunidades explorando suas vantagens antes dos imitadores desgastá-las (op.cit.).

No trabalho efetuado em 1996, Pennings e Harianto estabeleceram dois conjuntos de fatores de inovação, os quais foram definidos como rede externa (*external networking*) e acúmulo de know-how. Para eles, esses são os elementos centrais da inovação no segmento de bancos, que decorre do fato de que a TI está alterando significativamente as operações internas e a entrega de serviços financeiros.

Pennings e Harianto (1992) concluíram que o acúmulo de experiência em TI e, em conexões entre outras firmas, através das quais as instituições financeiras teriam acesso a tecnologias diferentes, mas complementares, fornecem as condições certas para que a inovação possa ocorrer. Além disso, as habilidades internas e externas são cruciais para a inovação nos bancos, pois representam a recombinação do know-how existente. Nesse sentido, a competência distintiva nesta indústria não deriva somente das experiências internas, mas também do aumento das habilidades internas decorrentes do incremento da absorção das habilidades externas.

Ainda sobre a tecnologia da informação, Pennings e Harianto (1992) afirmam que a capacidade de inovação em relação à tecnologia de informação depende muito mais de como os bancos comerciais têm atuado no desenvolvimento de suas habilidades computacionais, que são cumulativas no tempo. Isto ocorre devido ao fato de que quando uma tecnologia anterior é parte integral da nova tecnologia, a imitação é dificultada, gerando uma vantagem competitiva para a primeira empresa a implantá-lo (*first mover*). Ressaltam ainda que qualquer esforço inovativo apresenta riscos. Esses riscos podem estar associados tanto ao fato da firma ser a primeira entrante ou entrar muito tarde.

Albertin (1998) aborda a questão da utilização da tecnologia no segmento de comércio eletrônico nos bancos, uma vez que as respectivas estratégias empresariais estão identificadas com o uso e disponibilidade dos recursos tecnológicos que possuem. Considera ele que a tecnologia através de seus vários produtos, inclusive o comércio eletrônico, se constitui em mecanismo de competição junto ao mercado, inclusive sendo utilizados, apesar dos elevados recursos investidos em tecnologia, em potenciais redutores dos custos operacionais destas organizações. Esse autor (op. cit.) argumenta que isto também pode estar contribuindo para o aumento da flexibilidade e agilidade demandada por estas instituições, inclusive visando a um atendimento de melhor qualidade para os seus clientes, através de uma ampla disponibilidade de horários para a realização das operações financeiras e uma certa independência geográfica para a realização destas operações. Outro aspecto também considerado por ele foi o fato de que estas aplicações são fontes importantes de informações sobre os clientes dos bancos, que poderiam ser utilizadas para a criação de determinado perfil destes clientes, alavancando o

desenvolvimento de novos produtos e serviços que pudessem aumentar o relacionamento e a fidelização dos clientes, através de um conhecimento maior de suas respectivas características. O comércio eletrônico, neste sentido, corresponde a mais uma das facetas da associação da TI com a inovação de produtos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo está fundamentado em uma pesquisa exploratória qualitativa que recebeu esta denominação por não apresentar ainda um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos (KÖCHE, 1997, p. 126). Nesse caso, não se trabalhou com a relação entre as variáveis - a influência da tecnologia da informação e a inovação produtos financeiros - mas com a sua caracterização qualitativa, dado o interesse principal em conhecer como elas são percebidas e tratadas no ambiente dos bancos selecionados para o estudo.

A pesquisa exploratória pode utilizar metodologias qualitativas ou quantitativas. A pesquisa qualitativa é a principal metodologia utilizada em pesquisas exploratórias (MALHOTRA, 1999, p. 145) e corresponde a uma metodologia de pesquisa não estruturada que é baseada em pequenas amostras e que fornecem *insights* e compreensões do problema abordado (op. cit., p. 147). O tipo de pesquisa associada ao método qualitativo adotado neste trabalho foi o da entrevista em profundidade tendo sido as transcrições realizadas de modo *ipsis literis*.

Foram entrevistados sete executivos de cinco grandes bancos, sendo quatro diretores e três gerentes seniors que ocupavam cargos imediatamente abaixo da diretoria. A duração das entrevistas variou entre uma hora e vinte minutos até duas horas e trinta minutos. Dos bancos incluídos na pesquisa, quatro deles são bancos “de varejo” e um deles é um banco especificado como banco “de atacado”. Os de varejo são dois bancos estatais, o Banco Nossa Caixa e a Caixa Econômica Federal. Os bancos privados são o Itaú e o UNIBANCO, tidos como de varejo, e pelo Lloyds Bank TSB, que é um banco de atacado.

No Quadro 1 a seguir, foram discriminadas algumas informações referentes a estes bancos, divulgadas pela revista Exame do mês de julho de 2002 (EXAME Maiores e Melhores, 2002, p. 130) A ordem demonstra a posição ocupada pelo banco dentro do mercado nacional, utilizando-se como referência o patrimônio líquido das instituições.

Os resultados brutos da pesquisa foram tratados de maneira a serem significativos e válidos, conforme recomendação de Bardin (1977, p.101). O tratamento dos dados foi efetuado através da aplicação da técnica de análise de conteúdo. O material obtido na pesquisa foi tratado através da codificação, de modo a atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão (Bardin, 1977, p. 103), tendo sido em seguida categorizado conforme descrição daquela autora (op.cit., p. 117-118).

Os critérios de categorização utilizados neste trabalho foram: a) semântico que se refere à categoria temática, que é a “contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada”, e onde se determinam “núcleos de sentido”; b) sintático que está relacionado aos verbos, adjetivos e substantivos, ou seja, as palavras plenas, isto é, aquelas palavras que são “portadoras de sentido” e c) léxico, que é a classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos (BARDIN, 1977, p. 77,82,105).

Para cada objetivo específico, foram identificadas as perguntas que se relacionavam com ele, tendo como base a classificação efetuada anteriormente que relacionou cada questão a um objetivo específico. Somente após a conclusão de cada fase da análise, que teve início na

análise sintática, léxica, semântica e posteriormente a categorização, é que se avançou para a fase seguinte. A última fase, correspondente à identificação das novas categorias, foi realizada pela manipulação concomitante dos conjuntos relacionados nos quadros léxicos e semânticos para cada pergunta formulada nas entrevistas.

Finalmente, a fase de categorização demandou a utilização de um modelo de classificação baseado nos “objetivos”. Sob essa perspectiva, foram extraídas das perguntas relacionadas a estes objetivos, algumas categorias que pudessem seguir as regras relacionadas por Bardin. O número de categorias identificadas inicialmente foi maior do que aquela apresentada neste artigo, mas sucessivos refinamentos e releituras das entrevistas conduziram à síntese apresentada no próximo item.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Pra preservar as identidades dos entrevistados, na análise a seguir estes serão referidos por letras do alfabeto, dissociados das instituições em que trabalham.

Objetivo a) conhecer o que vem a ser a inovação de produtos financeiros no segmento bancário

Na abordagem do primeiro objetivo específico, foram identificadas seis categorias que buscaram ressaltar a questão da inovação no segmento bancário. Elas estão descritas a seguir:

- fatores como o acompanhamento dos movimentos da concorrência, pesquisas de mercado, identificação de oportunidades e antecipação dos desejos e necessidades dos clientes, bem como pela cultura organizacional, pela ação da alta administração, pelas competências das pessoas e pela busca do conhecimento, principalmente aquele relativo ao cliente, favorecem a inovação de produtos financeiros;
- fatores como as restrições impostas pela legislação, as posturas da organização e a falta do conhecimento relativo ao cliente dificultam ou inibem a inovação de produtos financeiros;
- um produto inovador é aquele que agrega valor para o cliente, apresentando diferenciais, satisfazendo suas necessidades e se antecipando aos seus desejos;
- é fundamental inovação no segmento financeiro;
- há percepção clara sobre a imitação rápida de produtos financeiros;
- a priorização da inovação de produtos no segmento financeiro não é consensual.

Os executivos participantes foram unânimes em destacar a necessidade de se manter um acompanhamento permanente dos movimentos dos bancos concorrentes, inclusive no mercado internacional. Até mais do que um acompanhamento, citaram textualmente a monitoração destas movimentações como uma atitude indispensável. AAA manifestou que o banco onde trabalha dedica uma “atenção muito detalhada aos movimentos dos bancos” e que a “pesquisa de mercado” e o “entendimento e conhecimento do cliente” eram outros pontos relevantes neste processo. Contudo, ele revelou uma percepção mais ampla, citando elementos que não haviam sido mencionados anteriormente como a “cultura organizacional”, a ênfase nas pessoas através do “desenvolvimento das pessoas” e de “treinamento” bem como um permanente “estímulo à aprendizagem”. AAA apresentou a inovação como uma das “capacitações chaves” da organização.

As pesquisas de mercado e a importância do conhecimento do cliente foram citadas também com frequência, o que parece revelar a existência de diversas posições comuns entre os

bancos. Todos eles fazem pesquisa, seja para detectar a satisfação dos clientes como para buscar identificar as necessidades e os desejos que este público apresenta. De certa forma, isto retrata a percepção de que os bancos estão permanentemente tentando se antecipar às ações da concorrência, desenvolvendo ações internas e externas. As ações internas são apoiadas na análise de suas bases de dados, enquanto que as ações externas podem ser representadas pelas pesquisas de mercado, inclusive de satisfação do cliente, ou ainda, conforme FFF citou, através de uma “inteligência de mercado”. Estas ações têm fornecido os requisitos necessários para a inovação nos seus produtos financeiros e ou nos seus processos, indo, conforme DDD, em “busca de diferenciais” competitivos. Além disso, destacam ainda o status e a importância que atribuem as suas bases de dados, que contêm praticamente todas as informações existentes sobre os clientes do banco. Compreendem que um trabalho adequado nestas bases de dados é um valioso elemento na geração de produtos financeiros, muitas vezes elaborados como resultados deste tratamento destas informações.

Em relação às dificuldades da inovação, AAA destacou que “no setor bancário, a inovação é extremamente difícil”, ressaltando, contudo que esta situação é também uma consequência da legislação bancária, posição similar a BBB que observou que o “sistema financeiro é muito regrado”. Entretanto, alguns elementos citados referiam-se principalmente a características presentes nos bancos públicos e que não se verificam com a importância equivalente quando se trata das instituições privadas, tais como a maneira com se desenvolvem produtos nestas instituições. CCC e GGG revelaram que suas instituições têm enfrentando dificuldades para responder com velocidade às necessidades de desenvolvimento de produtos, inclusive decorrente da inexistência de certas áreas de apoio tecnológico dentro destas organizações. Como disse BBB, “a empresa não tem competência porque não trabalha”, o que às vezes restringe as suas possibilidades operacionais de agregar receitas, como é o caso de um dos bancos da amostra.

O custo envolvido no desenvolvimento e lançamentos de produtos foi também enfatizado pelos executivos. GGG citou a cifra de cinco milhões de reais para o lançamento de um produto, afirmando que o “custo de lançamento de produtos em uma instituição financeira é extremamente elevado”.

Além disso, fatores como falhas relacionadas ao pouco conhecimento dos clientes e a própria atuação da organização influenciam muito nos custos. Em relação à atuação da organização, CCC entende que o seu banco tem uma “atuação pouco agressiva neste aspecto”, isto é, no desenvolvimento de produtos inovadores. Essa percepção é comum a GGG que reconheceu esta situação no seu banco, “a gente inventa pouco”, e com CCC, “o banco demora para desenvolver”.

O conhecimento do cliente foi outro elemento citado, particularmente nas instituições públicas que alegam ainda não possuírem os recursos tecnológicos necessários para a exploração mais eficiente das potencialidades, representadas pelas informações acumuladas em suas bases de dados. EEE reconheceu isto, reiterando que “a gente conhece pouco dos nossos clientes”, mas os executivos das instituições públicas reconhecem que suas organizações precisam investir mais em tecnologia, para poderem manter sua capacidade competitiva no mercado.

Em relação à identificação das características dos produtos inovadores, as opiniões foram parecidas. Elas variaram entre “criação de valor” ou “agregar valor” relacionadas por AAA, DDD, EEE, o “atendimento das necessidades dos clientes” destacadas por BBB, CCC, FFF ou antecipando-se a elas como destacado por GGG. O cliente parece estar no centro das preocupações desses executivos embora eles reconheçam que os clientes têm sido, em muitos

casos, “direcionados” pelas organizações, a utilizarem determinados produtos ou serviços criados pelos bancos, o que tem sido, de certa forma, imposto a eles.

A percepção da rapidez com que os produtos são copiados no mercado foi outro elemento comum entre os executivos. Práticas citadas anteriormente como as pesquisas e o acompanhamento de mercado favorecem esta situação. AAA afirma que “você cria hoje e no máximo em 3 ou 4 dias a concorrência replica”. BBB destaca que “você acaba criando commodities, você tem quase uma igualdade da cara do produto, mesmo em instituições diferentes” ou ainda segundo DDD, quando se “desenvolve um produto de sucesso, esse produto vai ser rapidamente copiado”. O reconhecimento de que os bancos precisam oferecer o mesmo conjunto de produtos disponibilizados pela concorrência é comum. CCC reitera que o banco “acaba acompanhando o mercado” enquanto que GGG destaca que “a família de produtos é similar à da concorrência” ou ainda EEE, que diz que é preciso “lançar um produto ou serviço que um outro banco já está oferecendo”. Dessa forma, a busca pelo “diferencial competitivo” é marcada por uma certa alternância no lançamento de produtos pelos concorrentes que se utilizam, como no caso dos bancos estatais, de vantagens que algumas vezes não podem ser reproduzidas, conforme verificou FFF quando afirmou que “nem sempre uma solução inovadora pode ser replicada”. Embora FFF tenha utilizado esta expressão para designar uma situação específica de seu banco, os bancos públicos apresentam também a característica de poderem oferecer produtos ou serviços exclusivos. O fato de na amostra objeto do estudo terem sido incluídos dois bancos estatais, evidenciou que esta condição, por um lado tem gerado vantagens de atuação para aqueles bancos, pois lhes permite ter acesso a recursos e vantagens operacionais junto às empresas do estado, como a administração pública direta e com os chamados “serviços delegados do governo”, expressão utilizada por GGG. Por outro lado, existem problemas operacionais causados pela condição de ser estatal, o que torna as decisões sempre mais morosas quando comparadas aos bancos privados, pois todos os processos são regidos por legislação específica e própria que norteiam o relacionamento destas empresas com o mercado. Os executivos destacam ainda dificuldades inerentes à conciliação da busca pelo lucro com a atuação social que o banco precisa ter, bem como com as pressões políticas a que estão sujeitas as empresas públicas.

Embora reconheçam a importância da inovação, os executivos entrevistados têm uma percepção de que a dimensão da inovação pode ser questionada como de vital importância para a organização. AAA destacou sua preocupação ao questionar este ponto, ou conforme a transcrição de suas próprias palavras, “até que ponto gera um valor efetivo para o cliente e para o acionista você adotar uma linha de inovação de produtos?” ou ainda “as vezes gera mais valor ser um seguidor”. CCC reconhece que seu “banco não tem uma postura de inovação em termos de produtos de ponta”. AAA por sua vez, compartilha desta afirmação, reconhecendo que sua instituição não tem atuado com o foco em inovações afirmando que “a nossa instituição é seguidora no mercado” enquanto que BBB entende que dentro da instituição “não existe a preocupação em fazer um produto inovador”. Esta afirmação encontra reforço na argumentação de AAA que entende que “às vezes gera mais valor ser um seguidor”. A preocupação de que produtos inovadores possam não trazer resultados financeiros para a organização, foi traduzida por GGG ao afirmar que “produtos que pareciam ser extremamente inovadores, que na prática se mostraram um desastre”. A questão de diferencial de custo reaparece nesta categoria, ou nas palavras de FFF, “o produto é exatamente o mesmo, apenas você conseguiu oferecer um custo menor”. Afinal, um produto antes de tudo deve trazer retorno financeiro para a instituição e isto pode não estar sendo propiciado pelos agregados de inovação que o produto incorporou.

Embora custo, rentabilidade e retorno não tenham sido enfatizados neste artigo, os entrevistados destacaram com frequência que não é desejável dissociar a busca pelo lucro com

uma preocupação excessiva como a inovação. Interessa muito mais conhecer o que cada produto pode gerar de retorno para a organização e efetivamente obtê-lo, do que a sua origem, se foi interno à organização ou copiado do mercado.

Por último, dentro desse objetivo específico, buscou-se conhecer a importância da inovação na opinião desses executivos, não apenas como uma preocupação de alguma área específica ou de algumas pessoas dentro da organização, mas também como resultado do empenho da totalidade da empresa e seus funcionários onde se busca “suscitar a inovação contínua”, conforme expressado por AAA. Essa idéia encontra concordância nas palavras de DDD, que reconhece que embora seu banco se destaque no mercado pela busca da inovação, ele entende que “todos podem estar contribuindo para a inovação”. GGG reforça a preocupação com a disseminação dessa busca pela empresa afirmando que “é preciso transferir esse processo de inovação da alta administração para a organização” e por FFF que entende ser necessário “reforçar justamente esta parte criativa do produto” oferecido por seu banco.

Objetivo b) Identificar a maneira como é percebida a contribuição da TI no desenvolvimento das inovações desses produtos.

Neste objetivo específico, foram identificadas duas categorias distintas, que são:

- a percepção dos executivos sobre a relevância da T.I. para o aumento da eficiência das operações e a concepção de novos produtos pelos bancos;
- o entendimento dos executivos sobre as dificuldades da T.I. em identificar oportunidades de negócios no segmento bancário.

Através dessas duas categorias buscou-se avaliar quais seriam as interpretações dos executivos sobre a influência da TI. Através de suas afirmações, pode-se perceber que eles consideram a TI relevante para a concepção de novos produtos e serviços, inclusive aqueles baseados puramente em tecnologia, bem como para o aumento da eficiência das operações bancárias, significando uma séria deficiência não tê-la, conforme expressou FFF. Contudo, falar na atividade bancária significa falar também em disponibilidade e comodidade para o cliente, não apenas no horário normal de atendimento bancário, mas de modo permanente, sem interrupções ou pelo menos com o mínimo possível de indisponibilidade dos sistemas. Os executivos destacam ainda os novos campos em que a TI tem sido utilizada, tais como os *datawarehouse*. Esse recurso propicia novas abordagens de análise dos dados dos clientes, permitindo que, através destes processos estatísticos de análise dos *databases* dos clientes, sejam engendrados novos produtos e serviços que possam ter uma maior receptividade na clientela, permitindo que se possa definir com maior grau de probabilidade de acertos a oferta e aceite por parte dos clientes-alvo.

AAA revelou que o nível de utilização de TI em sua empresa representa um traço cultural não apenas do banco, mas de todas as empresas do grupo ao qual está ligado. Exemplificou sua argumentação citando outras empresas e destacando a maneira pela qual os seus funcionários interagem com as tecnologias. Argumento similar foi também colocado por DDD, destacando que “o desenvolvimento tecnológico é fundamental para o crescimento das organizações bancárias”, mas que também existe esta estreita relação com a tecnologia nas demais empresas do grupo.

Entretanto, parece estar sendo dado um grande destaque para aquelas tecnologias voltadas à análise das bases de dados dos clientes, normalmente associadas aos *datawarehouse*, decorrente, principalmente, do grande potencial que oferecem às empresas, de maximização de seus novos negócios ou, ainda, daqueles não convenientemente explorados. Nesse caso, os bancos privados de varejo que participaram do estudo, parecem estar mais avançados na exploração de suas potencialidades quando comparadas com os estatais, de acordo com os

executivos de ambos os grupos de instituições. Em relação à identificação de oportunidades decorrentes desta análise, os executivos dos bancos públicos são ainda mais enfáticos em destacar que existe realmente um atraso em TI, posição compartilhada por BBB, CCC, EEE e GGG. Outro dado interessante, diz respeito ao banco de atacado, cujo executivo destaca que no seu negócio em particular, a importância da TI, está muito mais associado às demandas dos clientes. Segundo o executivo entrevistado, seus clientes exigem conveniência, certos tipos de serviços considerados básicos e como “base de trabalho e eficiência”, conforme manifestado por FFF, mas a TI não se constitui em um recurso indispensável para a concretização dos negócios. FFF acrescentou ainda que “a TI não resolve ao se lidar com poucos clientes”.

GGG destacou que “quanto melhor for a utilização da TI, mais competente a organização vai ser”, além do fato de que “alguns produtos são baseados puramente em tecnologia”, na citação de FFF, que reforça a abrangência e flexibilidade que a TI pode proporcionar para a criação de novos produtos dentro das organizações.

Os executivos dos bancos públicos foram os mais críticos do desempenho da TI em suas instituições, como destacam CCC e GGG, particularmente na disponibilidade de ferramentas necessárias para o bom desempenho de certas atividades da organização. CCC destaca que “para identificar oportunidades, a TI é praticamente nula” enquanto que GGG compartilha desta opinião, ao afirmar que em seu banco “a TI tem sido muito pouco utilizada para identificar oportunidades”. Entretanto, esta percepção também está presente em bancos privados, conforme destacado por DDD que entende que “a TI não é utilizada para identificar oportunidades”.

5 CONCLUSÕES

Em relação à inovação no segmento bancário, apesar de relevante e importante, os executivos entrevistados não a definiram como um fator essencial para a sobrevivência destas empresas, embora todos os bancos da amostra tenham, em algum momento, lançado produtos ou processos novos ou uma abordagem incremental inovadora junto ao mercado, caracterizando-se como um *first mover*.

A inovação não foi percebida claramente como um fator de diferenciação competitiva para as organizações bancárias, pois outros aspectos são considerados como mais relevantes, tais como a confiança e a conveniência que os bancos proporcionam aos seus clientes. Também não se percebeu a preocupação entre os executivos entrevistados com a realização de investimentos na melhoria da capacidade de inovação nestas instituições. As inovações são necessárias, mas os fatores organizacionais que poderiam facilitá-las não parecem estar sendo enfatizados. Além disso, os riscos presentes nas operações bancárias reforçam ainda mais a postura cautelosa observada neste segmento.

A incapacidade da firma em inovar continuamente sugere que ela não esteja conseguindo regenerar suas bases de recursos e competências, de modo que sua capacidade competitiva pode ser paulatinamente comprometida em um ambiente de intensa competição, característico do segmento bancário.

A preocupação com a imitação compreende um dos pontos centrais das diversas teorias expostas neste trabalho. As características peculiares dos bancos tornam a imitação de produtos uma prática corriqueira, reduzindo as possíveis vantagens competitivas que a instituição poderia auferir por ser um *first mover*, descrito por autores como Coyne e Hall (1997), Pennings e Harianto (1992), Diericky e Cool (1989) e Porter (1985), facilitando a oferta de produtos similares pela concorrência. Ser o primeiro a se mover neste segmento não

parece ter grande relevância, exceção talvez válida para produtos específicos de engenharia financeira em bancos de atacado ou operações especiais de grandes bancos de varejo. Além disso, as restrições legislativas impostas pelas autoridades monetárias fazem com que as vantagens do *first mover* sejam ainda menos significativas nesta indústria.

As práticas de imitação, comuns no segmento bancário, podem contribuir para a manutenção da competitividade das empresas, mas não permitem a elas a obtenção de vantagens competitivas. Como praticamente não existem barreiras à imitação, torna-se ainda mais pertinente o conservadorismo demonstrado pelos executivos em relação aos riscos envolvidos em políticas de inovações. Além disso, e de modo distinto de outras indústrias, o produto financeiro criado não dispõem de mecanismos efetivos de proteção, tais como patentes e marcas registradas, entre outros, que possam garantir-lhe um considerável nível de proteção intelectual contra a imitação nesse segmento.

O fato das instituições financeiras que participaram do estudo, utilizarem um grande agregado de tecnologias de informação em seus produtos, recursos estes disponíveis livremente no mercado, parece também não corroborar afirmações de autores como Porter e Millar (1985) de que a tecnologia de informação poderia criar e sustentar uma vantagem competitiva. A TI pode criar alguma vantagem competitiva na indústria bancária, mas parece ser incapaz de sustentá-la por períodos longos de tempo.

Em relação às necessidades de recursos de TI, os bancos de varejo possuem maiores exigências quando comparadas com os de atacado. Por operarem com um elevado número de clientes, o conhecimento existente na organização precisa ser sustentado e manuseado por processos automáticos, baseados em TI, pois seria inviável que as operações bancárias pudessem ser efetuadas manualmente. As operações de bancos de varejo não comportam um atendimento operacional individualizado, ressaltando-se talvez para aqueles clientes categorizados como *corporate* (ligados à pessoa jurídica) ou *private* (geralmente associados à pessoa física de elevada capacidade de investimento e nível de renda), nos quais o banco poderia desenvolver intervenções manuais no processo.

Certamente a TI afeta a competitividade neste segmento, mas a diferenciação que poderia proporcionar parece estar mais associada às habilidades que as organizações possuem no seu manuseio. Essas habilidades estão associadas, na literatura, à ambigüidade causal, à cultura organizacional, a um acúmulo histórico de experiências e capacitações únicas para aquele banco e que dificilmente poderiam ser reproduzidas de modo igual pela concorrência como destacam Hall (1997), Mata, Fuerst e Barney (1995), Amit e Shoemaker (1993), Reed e Defillippi (1990) e Diericky e Cool (1989). Contudo, isso foi citado aleatoriamente, o que talvez evidencie as dificuldades que os bancos estudados enfrentem para avaliarem e utilizarem os recursos de TI como um diferencial competitivo.

Em relação à tecnologia que os produtos financeiros agregam, representados principalmente pelos softwares, estes podem ser adquiridos livremente no mercado e, com frequência, as empresas que os comercializam oferecem serviços de suporte e consultoria. Como a implantação de novas tecnologias pode ser agilizada de maneira quase simultânea entre bancos concorrentes, disponibilizando produtos similares para os clientes de bancos diferentes, a possibilidade de que estes recursos criem vantagens para a organização torna-se ainda menor.

A influência da TI tem sido relevante, pois a grande maioria dos novos produtos disponibilizados pelos bancos foi resultado do uso intensivo dos recursos da TI. Tais recursos permitiram a criação de produtos de natureza puramente tecnológica, evidenciando uma tendência de inovação que está associada à aplicação crescente desta tecnologia. De qualquer maneira, a TI é essencial para o aumento da eficiência e da eficácia das operações bancárias,

pois permite um atendimento permanente, de alta disponibilidade e com comodidade para os clientes, indispensável neste negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio Eletrônico: um estudo do setor bancário. *Anais do XXII ENANPAD*, 1998.
- ALBRECHT, Karl. The only thing that matters. *Executive Excellence*, vol. 9, p. 7, nov. 1992.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33, 14p., 1993.
- BARDIN, Laurence, *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Ltda. 1977.
- BARNEY, Jay B., FUERST, William L.; MATA, Francisco J.; Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. *MIS Quartely*. Minneapolis; Dec. 1995.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, p. 99, 21p., 1991.
- _____. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, vol. 11, issue 3, p. 656, jul 1986.
- COYNE, Kevin P., HALL, Stephen J.D. Is your core competence a mirage? McKinsey *MIS Quartely*, Issue 1, p. 40, 16p., 1997.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p.18, 11p. Jul/Aug95.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, p.555-590, 1991.
- _____. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*: Providence. vol. 42, issue 5, p. 693, May 1996.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da Informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo:Futura, 1998.
- _____, PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro:Campus, 1998.
- DIERICKY, Ingemar, COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, n. 12, December 1989.
- DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo:Pioneira,1999.
- _____. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, vol. 76, issue 6, p. 149, 7p., Nov/Dec98.
- _____. Innovation imperative. *Executive Excellence*. Provo, vol. 13, issue 12, p. 7, 2p., Dec 1996.
- _____. The information executives truly need. *Harvard Business Review*, vol. 73, issue 1, p. 54, 9p., Jan 1995.
- DRUCKER, Peter. _____. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Jan / Feb 1988, vol. 66, Issue 1, p.45, 9p.
- EXAME, Maiores e Melhores. Julho 2002, p.130.
- FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury & FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vol. 33, n. 3, Spring 1991.

- GROVER, Varun; DAVENPORT, Thomas H. General Perspective on Knowledge Management: Fostering a Research; *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, issue 1, p. 5, 17p., Summer 2001.
- HALL, Richard. Complex systems, complex learning, and competence building, in: *Strategic Learning and Knowledge Management*. New York, John Wiley & Sons, Inc, 1997.
- _____. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 607, 12p., 1993.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LASTRES, Helena M. M., ALBAGLI, Sarita. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEIFER, Richard; MCDERMOTT, Christopher M.; O'CONNOR, Gina Colarelli; PETERS, Lois S.; RICE, Mark P.; VERYZER, Robert W. *Radical Innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an applied orientation*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999.
- MCDERMOTT, Richard. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, vol. 41, issue 4, p. 103, 15p., summer 99.
- MC GEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico de informações*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MIYA, Fideo. Bancos disputam 15 milhões de novos correntistas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 jan. 2001. Finanças, p. B-1.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PENNINGS, Johannes M.; HARIANTO, Farid. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 29, 17p., 1992.
- PESQUISA Febraban: O sistema bancário e a automação. Banco Hoje, n. 136, jul. 2000.
- PORTER, Michael E. Creating advantage. *Executive Excellence*. Provo, vol. 14, issue 12, p. 17, 2p., Dec1997.
- _____. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.
- _____, Millar, Victor E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, p.149, 12p., July-August 1985.
- _____. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- REED, Richard, DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 1, p. 88, 15p., 1990.
- ROBERTS, Edward B. Managing invention and innovation. *Research Technology Management*. Washington, vol. 31, issue 1, p. 11, 19p., Jan/Feb 1988.
- ROBERTS, Rhonda, Managing innovation: The pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. *Research Policy*. Amsterdam, vol. 27, issue 2, p. 159, 17p., Jun 1998.
- VON HIPPEL, Eric. *The sources ou innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.
- VON KROGH, Georg. Care in Knowledge Creation. *California Management Review*. Berkeley. Spring 1998.
- VON KROGH, Georg, ICHIO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro. *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press, 2000.