

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: O CASO DO ABN AMRO

Othon Luiz do Amaral Silveira Neto; Rosemeire Leite; Paula Schiavinato Lopez. Orientador: Luciano Augusto Toledo

Resumo: O presente trabalho foi desenvolvido com o escopo de estudar a inovação um fator a mais no incremento da competitividade empresarial. O trabalho apresenta-se sob a modalidade de pesquisa exploratória, complementada por um estudo de caso, e compõe-se de uma revisão bibliográfica, mediante uma análise contextual de alguns conceitos referentes à inovação e competitividade. A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de um questionário semi estruturado com funcionários da instituição estudada. Finalmente é verificado que a inovação é uma das maneiras que as organizações têm para se diferenciar de seus concorrentes e incrementar sua competitividade.

Palavras-chave: inovação, competitividade, conhecimento.

Introdução

No cenário competitivo atual, a sobrevivência da organização depende da interação com seu meio através do atendimento ideal ao seu cliente e posicionamento adequado em seu mercado, frente a seus concorrentes (CARVALHO e LAURINDO 2002). Alencar (1997) acrescenta que “estamos” entrando em uma nova era; a era do conhecimento, onde as rápidas mudanças, os riscos e incertezas, a procura por inovações e a tomada de decisão em normas ainda não estabelecidas tornam decisivo o papel da criatividade. Nesse novo cenário a habilidade de criar constitui-se em um dos recursos mais importantes, seja ela voltada para as organizações, para os países ou até individualmente.

Para Matos (2000), fatores como a globalização, a mudança no perfil do cliente atual que está mais responsável e consciente de seus direitos, a competitividade e os avanços tecnológicos transformaram o mercado de serviços, em especial o setor bancário brasileiro. Barbosa (2005) mostra que o setor de serviços no Brasil aumentou sua participação no Produto Interno Bruto nacional, mesmo possuindo uma grande quantidade de trabalhadores informais, e que em decorrência desse crescimento as empresas brasileiras de serviços deveriam se preocupar mais com os serviços prestados e principalmente com a qualificação das pessoas envolvidas na linha de frente da prestação desse serviço.

Segundo Drucker (2001), com a integração dos mercados, devido à globalização, e a busca, cada vez maior, por melhores posições, atrelada à necessidade de diminuição dos custos, as empresas se vêem obrigadas a adquirirem vantagens competitivas em seus setores. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) pontuam que no século XXI as empresas, para obterem uma posição de destaque, necessitavam desenvolver capacidades específicas e habilidade para: administrar os recursos escassos a fim de manter seus custos baixos; prever e alterar seu produto de acordo com a mudança na preferência de seus clientes; adaptar-se as mudanças cada vez mais rápidas com relação à tecnologia.

O Setor Bancário brasileiro é um dos mais competitivos e regulamentados do país, tendo suas atividades (recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias, realização de operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras, fiscalização e autorização do seu funcionamento e às vezes até a punição, entre outras) controladas pelo Banco Central – BACEN. Todo e qualquer novo serviço deve ter a autorização do BACEN para entrar no mercado. Isso acaba transformando-o em algo de fácil imitação pelos outros bancos, inibindo assim a inovação no setor. Isto é facilmente percebido ao analisar os serviços oferecidos pelas instituições financeiras, sejam elas: governamentais ou

privadas, grandes ou pequenas e que apresentam basicamente a mesma *mix* a seus clientes, com pequenas variações de nomes e forma de apresentação. Um dos exemplos, adotado por praticamente todos os bancos, que pode ser citado é a criação de setores específicos, que ofereçam serviços diferenciados, para clientes de alta renda. Isso ocorre ao modificar as faixas de renda e acrescentar algum atributo a mais a esses serviços. É o caso do Bradesco *Prime*, Itaú *Personalite*, Real Van Gogh entre outros. Mas segundo Perim (2005, p.2), “mesmo, em um mercado competitivo, é possível obter-se uma diferenciação de serviços padronizados”.

A cada dia, no Brasil, a concorrência no setor bancário aumenta devido à entrada de muitos bancos do exterior, e também a compra de alguns bancos privados e estatais pelos grandes bancos nacionais ou internacionais. Como trabalhar a inovação nesse ambiente para garantir uma vantagem competitiva? Drucker (1996) reitera que a inovação é a competência central necessária para qualquer organização, devendo esta ser capaz de avaliar sua *performance* inovadora, visto que a inovação é a responsável, em grande parte dos casos, pela geração ou manutenção de vantagens competitivas dentro das organizações.

Grant (1991) atenta para o fato de que devido à facilidade de acesso às informações no mercado financeiro, as vantagens competitivas baseadas em inovação e diferenciação são facilmente imitadas pelos concorrentes, transformando-se em vantagens fugazes, o que não permite as organizações longos períodos para explorar suas vantagens pois os imitadores logo as desgastarão.

Segundo relatório do Banco Central, disponível no site www.bcb.gov.br o setor bancário movimentou, ao longo do ano de 2004 - incluindo a caderneta de poupança, os fundos de investimentos e os depósitos a prazo - o montante de R\$ 914,5 bilhões apresentando com um crescimento de 17,6% em relação ao ano anterior. Estavam autorizadas a funcionar, ao final de dezembro de 2003, 190 instituições bancárias (entre elas bancos múltiplos, comerciais, de investimento e caixas econômicas). Este número aumentou para 184 ao final de agosto de 2005. Isso evidencia a estabilização do Setor.

A luz do exposto justifica-se um trabalho acadêmico que estude a inovação como ferramental de incremento de competitividade empresarial.

Problema de pesquisa

A inovação pode ser um fator a mais no incremento da competitividade empresarial?

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é estudar a inovação como ferramental de incremento de competitividade empresarial.

Objetivos específicos

- Discorrer sobre planejamento estratégico, competitividade e inovação.

1. Estudo do método

Para Köche (2001), a escolha do instrumental metodológico depende das características do problema de pesquisa, da natureza dos fenômenos a serem investigados e dos recursos financeiros e humanos disponíveis. Ferrari *apud* Marconi e Lakatos (2003, p. 80) define ciência como “[...] um conjunto de atitudes e atividades racionais dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação”. Método para Marconi e Lakatos (2003) é o conjunto de atividades realizadas pelo pesquisador de forma racional e sistemática que mostram qual o caminho a ser seguido para alcançar o objetivo de forma mais segura e econômica.

Para Malhotra (2004), a pesquisa pode ser classificada de forma mais ampla em duas categorias: A pesquisa exploratória e a pesquisa conclusiva. Segundo o autor o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. O mesmo autor ensina que a pesquisa exploratória pode utilizar metodologias qualitativas ou quantitativas. A primeira permite ao pesquisador obter uma visão e compreensão melhor do problema a ser estudado. Já a segunda procura quantificar os dados obtidos pelo pesquisador que, posteriormente, utilizara alguma forma de análise estatística para basear suas conclusões (MALHOTRA, 2004).

O método qualitativo, também chamado de levantamento de experiência, tem como objetivo, segundo Mattar (1997, p.83), “[...] obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador casa vez mais consciente da problemática em estudo”. O estudo realizado nesse trabalho está fundamentado em uma pesquisa exploratória qualitativa e é complementado por um estudo de caso.

O método do Estudo de Caso é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1969) e tem sido considerado, de acordo com Yin (1989, p. 10): "o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais" e as pesquisas efetuadas por meio deste método têm sido consideradas desviadas de suas disciplinas, talvez porque as investigações que o utilizam possuem precisão, objetividade e rigor insuficientes. Gil (1996) caracteriza o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo que tem como objetivo principal o conhecimento amplo e detalhado do objeto a ser pesquisado. Já para Martins e Lintz (2000, p.36), o estudo de caso “é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real”. Ainda segundo os autores, esse é o método que permite ao pesquisador a maior quantidade de informações a respeito de um determinado problema de pesquisa.

Por se tratar de um estudo de caso, não há a necessidade de se definir uma amostra ou universo (YIN, 1989). Nesse contexto, deve se definir uma unidade de análise. No presente trabalho, a unidade de análise é formada por profissionais da entidade estudada responsáveis pelas estratégias de competitividade e inovação (doze pessoas). A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário semi estruturado. E para análise dos dados, foi empregada a metodologia *pattern matching* sugerida por Yin (2001). Cervo e Bervian (2002) e Yin (2001) lembram que a análise de dados coletados por meio do *pattern matching* consiste em comparar a teoria disponível sobre o tema tratado com as informações observadas no decorrer da pesquisa empírica.

2. Referencial Teórico

2.1. Planejamento Estratégico

Pagnoncelli e Vasconcelos (1992) definem o planejamento estratégico como um processo utilizado pela empresa ou organização cujos objetivos são a construção de seu futuro e a obtenção de sucesso, por meio de um comportamento pró-ativo, levando-se em conta o seu ambiente atual e também o futuro. Alday (2000) atenta para o fato de que o planejamento estratégico não pode ser encarado como algo estático, mas sim como um instrumento dinâmico de gestão onde, por meio de decisões antecipadas, a organização irá atuar para atingir a sua missão. Bethlen (1998) propõe que a consistência de um trabalho de elaboração e implantação de Planejamento Estratégico em empresas está intimamente ligada à sistemática adotada pela organização, ao comprometimento das pessoas envolvidas, bem como a exatidão dos dados levantados ou informados, interna ou externamente, e ao acompanhamento sistemático dos planos de ação propostos (BETHLEN, 1998).

Kotler (1975) afirma que o planejamento estratégico é um método utilizado pela alta gerência das organizações que mostra o caminho a ser seguido pelas mesmas, tendo como objetivo principal uma maior interação com o ambiente em que está inserida. Esse grau de

interação, segundo o autor, varia de organização para organização de acordo com o comportamento estratégico adotado em relação ao ambiente existente. Alday (2000) coloca que empresas de todos os tipos estão descobrindo as vantagens de se utilizar o Planejamento Estratégico e concluindo de que, se for bem utilizado, este trará benefícios para a organização como um todo. Ainda segundo o autor, uma das causas mais importantes para essa atenção despendida com o Planejamento Estratégico está na constante transformação do ambiente em que essas empresas estão inseridas. Alday (2000) atenta para o fato que o mais importante na utilização de um Planejamento Estratégico, dentro de uma organização, deve ser o vínculo deste à administração estratégica da mesma, para que assim haja uma contribuição, de forma eficiente, na obtenção dos resultados esperados pelos gestores.

2.1.1. Vantagem Competitiva

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), uma vantagem competitiva só é sustentável se atender aos seguintes requisitos: geração de valor para a empresa e dificuldade para ser imitada pelos seus concorrentes ou que leve seus concorrentes a acreditar que terão que disponibilizar um valor alto de recursos para que se consiga imita-la. Mesmo quando essa vantagem é alcançada, uma empresa só consegue mantê-la por um determinado período, visto que seus concorrentes começam a procurar desenvolver habilidades para imitar essa vantagem.

Porter (1989) afirma que existem duas maneiras para a obtenção de uma vantagem competitiva, por uma empresa: Esta pode ser a líder em custos do seu setor de atuação, obtendo, preços melhores que os seus concorrentes. Ou a organização pode ser líder por diferenciação, oferecendo benefícios que façam o cliente aceitar pagar um valor maior pelo produto ou serviço. Porter (1989) define estratégia de liderança em custos como o conjunto de ações que uma empresa utiliza para produzir ou oferecer produtos e serviços a um custo melhor do que seus concorrentes, sem esquecer, entretanto, das características desejadas pelos seus clientes. Geralmente é aplicada a produtos relativamente padronizados, com características aceitáveis por um grande número de clientes. Quando bem executada, essa estratégia permite, à organização, obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (PORTER, 1989).

Estratégia de diferenciação, para Porter (1989), é o conjunto de ações que uma empresa toma para produzir bens ou serviços (a um preço aceitável) de forma que os clientes percebem como diferenciados de uma maneira importante para eles. Nessa estratégia os preços dos produtos podem exceder aquilo a que o cliente gostaria de pagar (preço *premium*), os produtos não são padronizados e os clientes desses produtos valorizam mais as características diferenciadoras do que o baixo custo (PORTER, 1989).

Ghemawat (2000, p.79) afirma que “A vantagem competitiva depende de se conseguir uma ligação mais ampla que a dos concorrentes entre a disposição dos compradores para pagar e os custos”, o autor afirma ainda que “Para obter uma vantagem competitiva superior a dos rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferente no dia-a-dia”.

Em contraponto a Porter (1988), Hamel e Prahalad (2002) afirmam que ao invés de considerar vantagens competitivas em termos de posicionamento no mercado, as organizações deveriam focar suas estratégias na análise interna, descobrindo suas capacidades essenciais. Os autores propõem, ainda, que além de descobrirem as competências essenciais nos dias de hoje, as organizações que quiserem obter uma posição de destaque no futuro precisaram descobrir e desenvolver capacidades baseadas no que os seus clientes esperam para daqui a cinco ou dez anos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) pontuam que com a competição acirrada no século XXI fatores como o custo de mão de obra, matérias primas e mercados protegidos ainda representam uma vantagem competitiva, mas em menor grau do que no passado. Os autores afirmam, ainda, que na análise interna são quatro os requisitos necessários para que uma competência essencial

gere uma vantagem competitiva sustentável: ela precisa ser valiosa, rara, difícil de ser imitada e não possuir substitutos no mercado.

Para Porter (2003), enfrentar a competição é a essência da formulação estratégica e um sucesso nessa área não depende de sorte. Ainda, segundo o autor, no cenário atual, a competição envolve outras forças competitivas além dos concorrentes diretos. Os fornecedores, os clientes, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ativos ou ostensivos, dependendo do setor. O objetivo do estrategista empresarial é trabalhar essas forças em benefício da empresa, ora defendendo-se, ora atacando. Para isso, devem ser identificados os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, seu posicionamento no setor, enfatizar as áreas onde as mudanças estratégicas podem trazer um maior retorno, e identificar os pontos de ameaças e oportunidades do setor (PORTER 2003).

O foco da formulação estratégica é a força ou forças competitivas mais poderosas no momento. Não adianta à empresa uma posição segura quanto a novos entrantes, se a mesma tem seu produto ameaçado por um substituto. Nesse caso, seu foco estratégico deve concentrar-se na defesa contra o produto substituto. Cada setor possui uma estrutura própria que dá origem às forças competitivas. Cabe ao estrategista compreender os fatores que determinam suas peculiaridades, com o intuito de melhor posicionar a empresa dentro desse setor (PORTER, 2003).

Para Porter (2003), cada uma das forças competitivas apresenta características importantes, conforme descrito abaixo:

- **Ameaça de Entrada:** Novos entrantes em um setor trazem, em geral, recursos substanciais e novas capacidades, além da vontade de roubar mercado dos atuais participantes. A seriedade dessa força depende da expectativa dos entrantes às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras são altas e a forte retaliação é evidente, a ameaça não será considerada tão séria. Porém a empresa, provavelmente, pensará duas vezes caso os rivais estabelecidos já tenham expulsado do setor, novos entrantes, anteriormente (PORTER 2003).
- **Barreiras de entrada:** podem ser demonstrados por meio de seis sustentáculos, definidos a seguir (PORTER, 2003):
 1. Economias de Escala - Essas economias bloqueiam fortemente a entrada, forçando o entrante a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;
 2. Diferenciação do Produto - a lealdade à marca cria barreira a novos entrantes visto que os mesmos deverão investir forte capital para superar tal identificação com a marca;
 3. Exigências de Capital - Trata-se dos investimentos financeiros necessários para a competição, tais como o capital destinado a P&D e propaganda. Em alguns casos esse capital é irrecuperável;
 4. Desvantagens de Custo - As empresas já estabelecidas podem contar, muitas vezes, com vantagens indisponíveis aos novos entrantes, como subsídios governamentais, localização favorável, acesso às melhores fontes de matéria prima, etc. Além disso, contam com os efeitos da curva de aprendizagem e da curva de experiência;
 5. Acesso a canais de distribuição - Quanto maior o grau de ocupação dos atacadistas com os atuais produtos, e quanto mais limitados os canais de distribuição (atacadistas ou varejistas), mais difícil será a entrada no setor.

Muitas vezes os novos entrantes devem criar seus próprios pontos de distribuição;

6. Política Governamental - O governo pode, por meio da solicitação de licenças prévias ou limitação ao acesso às matérias primas, limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores.

- **Fornecedores e compradores poderosos:** Segundo Porter (2003), um grupo de fornecedores torna-se importante quando é dominado por poucas empresas, seu produto é exclusivo, não é obrigado a competir com outros produtos do setor, representa uma ameaça concreta de integração para frente (invadindo o setor dos compradores) e o setor não é um comprador importante. Nesses casos, os fornecedores são capazes de exercer seu poder de negociação por meio de uma elevação dos preços, forçando os participantes de um setor a reduzir sua rentabilidade, caso não sejam capazes de repassar esse aumento para seus preços de venda (PORTER, 2003);
- **Produtos Substitutos:** Os produtos que podem vir a substituir os que já existem, por apresentarem a mesma utilização final, são denominados produtos substitutos. O DVD é um claro exemplo de um produto que veio a substituir o vídeo cassete, até então único produto existente com o intuito de reproduzir filmes na televisão (PORTER, 2003);
- **Rivalidade entre os concorrentes:** Segundo Porter (2003), vários fatores caracterizam uma rivalidade intensa, como concorrentes numerosos e em condições semelhantes relacionadas a tamanho e poder; o setor possui um crescimento lento, estimulando a luta pela participação; os produtos necessitam de uma vantagem que mantenham os compradores; existe uma tendência em reduzir preços devido ao fato de o produto ser perecível ou os custos fixos serem altos; os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos; as barreiras de saída são altas; os rivais apresentam diversidade de origens, de estratégias e de diferentes idéias de como competir (PORTER, 2003).

2.2. Inovação e Aspectos que Permeiam o Conhecimento e a Criatividade

O conhecimento pode ser entendido como uma mistura fluída de experiências condensadas, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Hashimoto (2005) pontua que o conhecimento é a capacidade que um indivíduo tem de interpretar e agir sobre um conjunto de informações adquiridas por meio das relações que ele estabelece sobre esse conjunto, com outros conjuntos já existentes ou familiares a ele (aqui estão incluídas as experiências, as crenças e os valores desse indivíduo) que possibilitam a esse indivíduo a compreender e tirar conclusões a partir e sobre ele.

Stewart (1998) coloca que nos dias atuais o conhecimento é um recurso econômico mais importante do que a matéria prima e o capital. Afirma ainda que se considerarmos os produtos econômicos a informação e o conhecimento têm uma importância mais significativa hoje do que os carros, aço ou qualquer outro produto tinha na era industrial. Corroborando, Drucker (2001) afirma que a sociedade moderna será a do conhecimento, onde esse recurso será a chave, e o grupo dominante da sociedade será o dos trabalhadores. O autor coloca, ainda, que essa nova sociedade será a mais competitiva de todas tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

De acordo com Fleury (2001), o conhecimento da empresa é o resultado das interações que ocorrem no ambiente de negócios e das que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Já Oliveira (1999) entende que o conhecimento dentro da empresa é um ativo

importante, pois é resultado das interações ocorridas entre a organização e os indivíduos que dela fazem parte.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), devem ser consideradas três observações referentes ao conhecimento:

- O conhecimento refere-se a crenças e compromissos, uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica;
- O conhecimento está relacionado à ação, isto é tem um fim;
- O conhecimento está relacionado a ter um significado, é específico ao contexto e relacional.

É importante a criação do conhecimento organizacional por meio da busca constante pela inovação que procura redefinir os problemas e soluções de uma organização e também recriar seu ambiente. Contudo, a criação somente é feita por indivíduos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Quinn (2003), a importância do pensamento criativo nas organizações vai além de organizacionais em geral, onde os gerentes devem reconhecer as vantagens pessoais do estímulo ao pensamento criativo entre seus subordinados. A criatividade é uma maneira de pensar que envolve a geração de novas idéias e soluções. Mais especificamente é o processo de associar coisas ou idéias conhecidas em novas combinações e relações, onde as habilidades criativas são aquelas que permitem aos indivíduos associar conceitos até então independentes, além de conceber novas maneiras de pensar (QUINN, 2003).

Motta (2000) diz que a inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são idéias novas não aplicadas. Mudar é aplicar a novidade; é o uso de uma descoberta ou invenção; é introduzir o incomum tanto no sentido positivo quanto no negativo. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica, a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento de empresa. Ainda, segundo o mesmo autor a criatividade e inovação se integram em processos organizacionais concomitantes e procedem durante todas as fases da mudança. A geração de novas idéias é essencialmente uma questão individual, de pequeno grupo, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização. No entanto, a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização (MOTTA, 2000).

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. O autor cita que 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.

Motta (2000) conceitua a inovação como um processo sistêmico e complexo de aplicar idéias novas que, mesmo envolvendo parte da empresa, suas conseqüências afetam o todo. O autor atenta para o fato que todo o processo de inovação, devido às propriedades sistêmicas da organização, em conjunto com o contexto altamente variável dos dias de hoje pode se tornar imprevisível e pouco controlável por parte da organização, e que pequenas mudanças podem levar as grandes rupturas ou ter conseqüências diversas da planejada.

De acordo com Lemos (1999), existem dois tipos de inovação:

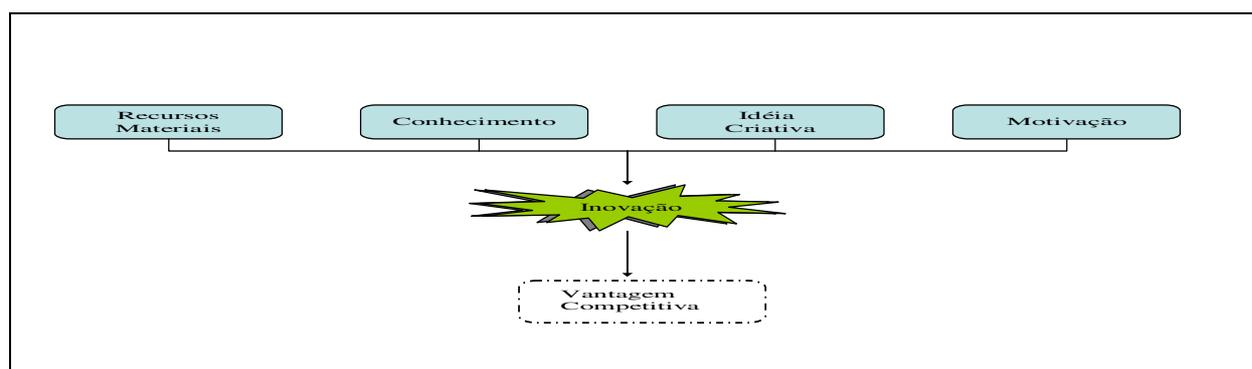
- **Radical:** entende-se o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de

inovação pode romper a estrutura do padrão tecnológico anterior, surgindo novas indústrias, mercados e setores;

- **Incremental:** a inovação incremental refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.

Embora a inovação tenha origem nas idéias criativas dos indivíduos, outros elementos são tão importantes para que a inovação se torne uma realidade. Além da idéia criativa, é necessário que exista motivação, para transformar a idéia em algo concreto, a par dos recursos materiais e conhecimentos necessários para tal (figura 1) (ALENCAR, 1997, p.16).

Figura 1: Fatores necessários para a Inovação



Fonte: Alencar, 1997, adaptado pelos autores.

Carvalho e Laurindo (2002) colocam que para que a inovação possa ser incorporada à cultura de uma organização, deve-se encará-la como um processo que pode ser gerido, visando desenvolver e explorar o novo conhecimento, em seus aspectos técnicos e comerciais. Tidd *apud* Carvalho (2002) mostra uma tipologia de inovação e seus impactos nas estratégias competitivas da organização conforme Quadro 1.

Quadro 1 Vantagens Estratégicas pela Inovação

Tipo de Inovação	Vantagem Estratégica
Novidade	Oferecer algo que outras empresas ainda não oferecem
Mudança	Reescrever e alterar as regras do jogo
Robustez do projeto	Processo de produto ou processo com a intenção de aumentar o ciclo de vida de um produto
Complexidade	Criação de barreiras para que seus concorrentes não consigam imitar seus processos
Inovações incrementais	Movimento contínuo de melhoramento do custo/ <i>performance</i>

Fonte: TIDD *apud* Carvalho e Laurindo (1997).

Carvalho e Laurindo (2002, p.30) conceituam empresa inovadora como “aquela que apresenta uma preocupação estratégica eminente com a inovação e, como consequência, tem construído um processo formalizado de gerenciamento da inovação”, para o autor essas empresas apresentam, entre outras, as seguintes características: visão e liderança para a inovação, estrutura organizacional adequada e envolvimento com inovação.

De acordo com Drucker (1996) a Inovação baseada em conhecimento tem requisitos específicos e que a diferem de qualquer outro tipo de inovação.

- Inovação baseada em conhecimento precisa de uma análise metódica de todos os fatores sociais, econômicos ou perceptuais. A análise precisa identificar os fatores que ainda não estão disponíveis, de modo que o empreendedor possa decidir se esses fatores que faltam podem ser produzidos ou não;
- Inovação baseada em conhecimento precisa de um enfoque claro na posição estratégica. O fato de que a introdução de uma inovação cria um estímulo e atrai uma haste de outras significa que o inovador tem que estar certo na primeira vez. Dificilmente ele terá uma segunda oportunidade;
- Inovação baseada em conhecimento precisa aprender a praticar a administração empreendedora. De fato, a administração empreendedora é mais à inovação baseada em conhecimento do que a qualquer outro tipo. Seus riscos são elevados havendo, portanto, um prêmio mais elevado à previsão, tanto financeira como administrativa. Isso ocorre por ela ser focada no mercado e dirigida pelo mercado.

O autor (1996) afirma ainda que os bancos são instituições inovadoras, mas que somente alguns grandes bancos estão conseguindo um resultado favorável utilizando as atividades tradicionais de um banco. Drucker (1996) coloca que os bancos modernos representam uma das maiores, e mais potentes, inovações baseadas no conhecimento.

3. Resultado da pesquisa

3.1. Contextualização do banco

No ano de 1998, o banco Real é adquirido pelo grupo holandês ABN AMRO, mas só passa a fazer parte do ABN AMRO S/A a partir de 2000. Dados obtidos no site www.bancoreal.com.br mostram que em 2005, o Banco Real se consolidou como o quarto maior banco privado do país no que se refere à concessão de crédito. Ainda segundo o site, o banco possui em 2005, 12,1 milhões de clientes distribuídos entre suas 1933 agências, apresentou ainda uma variação positiva de 16% em relação ao ano anterior no que se refere ao seu lucro líquido, sendo o maior resultado obtido pelo ABN desde que se instalou aqui no Brasil. No ano de 2005 segundo o site o ABN AMRO possui cerca de 30.000 funcionários e apresentou um total de ativos no valor de R\$ 75.667 milhões.

Pelo quarto ano seguido o ABN AMRO *Bank* figura entre as 150 melhores empresas para se trabalhar da revista EXAME bem como se classificou como a 5ª melhor empresa para as mulheres trabalharem.

3.2. Análise dos Dados

3.2.1. A estratégia empresarial

Os entrevistados acreditam que os dois conceitos se complementam sendo impossível se dissociar um do outro. A entrevistada afirma ser por meio de uma estratégia bem elaborada que a organização consegue obter uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes indo de encontro com o que asseveram Mintzberg e Quinn (2001) ao definirem estratégia como um plano ou padrão que compreendem as políticas, metas e ações que norteiam a organização. Eles ainda afirmam que quando bem elaborada, a organização pode vir a atingir uma vantagem competitiva. Já o outro entrevistado apresenta como primordial a necessidade de novas formas de apresentar soluções para que a organização consiga essa vantagem competitiva. O entrevistado alerta para a necessidade que a organização tem em implantar essa vantagem o mais rápido que ela conseguir sobre o risco de ter a sua vantagem implantada por um concorrente, principalmente quando se trata de um setor tão competitivo quanto o setor bancário. Essa visão

vai ao encontro com o que pontuaram. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), esta vantagem competitiva é um diferencial que apresenta dificuldade de ser imitado ou copiado pelos concorrentes da organização, ou seja, é um diferencial que a organização possui em relação aos concorrentes. Esse foi o aspecto mencionado por nossos entrevistados como sendo o principal fator determinante da capacidade de uma empresa em ter Vantagem Competitiva. Pode-se incluir a esse fator, de acordo com Hitt, Ireland e Hokisson (2002), a geração de valor para a empresa, pois não poderíamos considerar uma vantagem, um diferencial que não trouxesse um benefício para a organização. O entrevistado mencionou, ainda, o fato de a vantagem competitiva ser dificilmente sustentável por um longo período, o que, segundo Hitt, Ireland e Hokisson (2002), não faz com que a mesma deixe de ser considerada uma Vantagem Competitiva.

A estratégia empresarial segundo a totalidade dos entrevistados é de extrema importância dentro da organização em que trabalham sendo definida pela alta cúpula da organização como foi mencionado por um dos entrevistados. Indo de encontro a informação de Kotler (1975) em que o planejamento estratégico é um método utilizado pela alta gerência das organizações que mostram o caminho a ser seguido pela mesma tendo como objetivo principal uma maior interação com o ambiente em que está inserida. Esse grau de interação segundo o autor varia de organização para organização de acordo com o comportamento estratégico adotado pela mesma em relação ao ambiente existente. Já no quesito vantagem competitiva os entrevistados colocam as competências pessoais dos funcionários como sendo o diferencial de peso, dentro de sua organização, pois menciona a constante busca pelo aperfeiçoamento das suas atividades, atentando para o fato de não existir um setor específico para a obtenção de vantagem competitiva, tendo esta mentalidade se incorporado por toda a organização. O que segundo Hitt, Ireland e Hoskinson (2002) torna-se um benefício que atende aos quatro requisitos necessários para que uma competência essencial gere uma vantagem competitiva sustentável, na análise interna: ele é ser valioso, raro, difícil de ser imitado e não possuir substituto no mercado.

3.2.2. Inovação

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a inovação pode figurar na geração de idéia, produto ou processo e a aplicação desta em algum negócio. Essa visão de inovação vai ao encontro do que Drucker (2003) assevera sobre inovação. Tanto os entrevistados como os autores afirmam que inovação é a geração de uma idéia, processo ou produto que seja aplicável em algum negócio. Para um dos entrevistados, a inovação pode ser também uma forma de correção de rumo de algo que se percebeu equivocado, uma melhoria em aspectos que já se encontram funcionando e conseguir visualizar antes que seus concorrentes algo novo ou diferente, o que vem de encontro com o mencionado por Drucker (2003) ao afirmar que o importante é a criação de idéias, sejam elas para novos produtos, processos, serviços, mercados ou melhorias nas idéias já existentes. Em sua opinião, as maiores partes das inovações que deram certo são bem mais prosaicas, exploram a mudança. Drucker (2003) coloca, ainda, que a base da inovação está na busca constante pelo conhecimento.

Para a totalidade dos entrevistados a inovação tem um papel preponderante na fidelização do cliente, pois por meio dela procura-se criar maneiras de melhorar o atendimento com rapidez e segurança. Um dos entrevistados coloca que todos os bancos possuem praticamente os mesmos serviços e produtos. O fator principal para fidelização do cliente é um bom atendimento, com inovações para surpreendê-lo. Já a outra entrevistada afirma que a modernização da rede de atendimento e ampliação dos pontos de venda, melhorando o atendimento e aumentando a satisfação do cliente, contribuem para a fidelização do mesmo.

Já de acordo com Paladini (1995), a qualidade de serviços é conceituada por meio da opinião dos clientes e as empresas que quiserem obter uma melhoria contínua nos seus processos e a busca por uma maior competitividade no setor, sendo que essas organizações precisam ter esse conceito muito bem definido na hora em que forem tomar decisões.

A inovação tem como foco, segundo uma das entrevistadas, minimizarem as falhas, aumentar e manter o número de clientes. Sendo este o ponto de partida para as ações e para formular estratégias utilizando-se de ferramentas de marketing e comerciais. Porter (1989) identifica dois tipos de estratégia de liderança que uma organização pode adotar. A estratégia de liderança em custos é conjunto de ações que uma empresa se utiliza para produzir ou oferecer produtos a um custo melhor do que seus concorrentes, sem esquecer, entretanto das características desejadas pelos seus clientes. Já a estratégia de diferenciação é o conjunto de ações que uma empresa se utiliza para produzir bens ou serviços que os clientes percebem como diferenciados de uma maneira importante para eles. Nessa estratégia os preços dos produtos podem exceder aquilo a que o cliente gostaria de pagar (preço *premium*), os produtos não são padronizados e os clientes desses produtos valorizam mais as características diferenciadoras do que o baixo custo. Esta segunda estratégia (de diferenciação) é destacada por nosso entrevistado como sendo a estratégia adotada pela sua organização, pois este alega que o setor bancário é um setor que não tem muita possibilidade de se diferenciar em preço, concordando com Bateson e Hoffman (2001, p.83) quando afirmam que “Muitas vezes é impossível uma empresa prestadora de serviços diferenciar-se de outras empresas semelhantes com relação ao pacote de serviços que ela oferece”. O entrevistado ainda acrescenta que os clientes desse tipo de empresa prezam pela qualidade dos serviços e capacidade que a empresa possui de se adaptar às necessidades do momento. Além disso, esse setor exige a garantia de uma solidez aos seus clientes para que esses não temam pela sua integridade financeira. Uma imagem de confiança é um dos fatores que essas empresas podem utilizar como estratégia de diferenciação. Essas afirmações são apoiadas pelos autores quando dizem que a única esperança de vantagem competitiva de algumas empresas é o nível de serviço. Eles ainda colocam que à medida que a competição aumenta em uma determinada área do setor de serviço, oportunidades para diferenciar a empresa tornam-se cada vez mais difíceis de encontrar. Gianesi e Correa (1994) afirmam que a diferenciação principalmente em serviços não é uma estratégia amplamente utilizada em todos os serviços, por não terem protegidos por patentes tanto o componente idéia quanto o conceito de serviço, fato esse que acaba facilitando a cópia desses conceitos por outras empresas concorrentes.

Já o outro entrevistado fala da importância de divulgar na instituição a importância da busca constante do conhecimento da sua área e o desenvolvimento da inovação, focando a competitividade e a formulação de estratégias.

Os entrevistados colocam que quando se tratam de inovações na área de segurança do cliente e do próprio banco existe uma interação entre os setores de todos os bancos para evitar que os *hackers* consigam “migrar” de um banco pra outro e essa troca de experiência faz com que os bancos tomem ações pró-ativas em relação às fraudes e não só reativas

5. Considerações finais

Este trabalho estudou a inovação como ferramenta de incremento da competitividade empresarial. Por meio de pesquisa junto a gestores de uma instituição financeira nacional, identificamos que este setor apresenta alta regulamentação, o que restringe, de maneira severa, o desenvolvimento de novos processos. Por este motivo, as instituições em referência apresentam grandes semelhanças nos produtos e serviços prestados. Esta semelhança pode ser explicada pela troca de informações sobre processos, serviços e produtos inovadores existentes entre estas instituições. Apesar de ser rapidamente copiada pelos concorrentes, toda inovação, por menor que seja seu tempo de “novidade”, gera ou traz uma vantagem competitiva para a organização, novamente justificando os altos investimentos destinados a esta ferramenta.

Apesar de ser um setor bastante restrito e competitivo, a inovação é uma das únicas maneiras que as organizações têm para se diferenciar de seus concorrentes, fato este justificado pela pesquisa feita pelo SEADE no ano de 2001, em que se confirmou a alta taxa de inovação.

Por meio das entrevistas percebemos a importância que a inovação possui na instituição estudada, uma vez que ela é utilizada pela alta gerência para a formulação das estratégias que serão adotadas.

Outra constatação decorrente do trabalho realizado diz respeito a melhoria dos negócios empresariais por meio de uma estratégia inovadora bem definida que antes de ser implementada pode ser considerada uma vantagem comparativa e após sua implantação torna-se uma vantagem competitiva independentemente do tempo em que essa continuar sendo competitiva, pois a partir do momento em que essa vantagem é copiada pelos concorrentes deixa de ser competitiva.

A instituição escolhida para a realização desse estudo é considerada uma das mais inovadoras do setor, sendo que as melhorias nos processos internos ocorrem de maneira uniforme. Além disso, os conceitos de inovação e vantagem competitiva estão bastante disseminados pela organização o que possibilita a colaboração e participação de todos os funcionários na busca por idéias que permitam a instituição alcançar esse reconhecimento por parte do mercado e dos seus clientes.

5.1 Limitações do trabalho

O trabalho apresenta limitações, tanto de natureza teórica como também metodológica. A primeira se refere ao método escolhido. Por se tratar de um estudo de caso, as conclusões apresentadas podem ficar reduzidas ao banco escolhido embora os procedimentos metodológicos utilizados possam ser transferidos para outras instituições financeiras pertencentes ao Sistema Bancário Brasileiro.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Conforme anteriormente mencionado, um estudo de caso obtém informações limitadas devido ao fato das investigações possuírem precisão, objetividade e rigor insuficientes. Este trabalho analisou as respostas de dois entrevistados de uma única e mesma instituição. Dessa forma recomenda-se, caso haja o interesse em aprofundar e validar os dados apresentados sobre o assunto abordado, entrevistar gestores de outras instituições financeiras.

6 Referências Bibliográficas

ABN AMRO BANK, relação com os investidores. Disponível em: www.bancoreal.com.br . Acesso em 28/03/2006.

ALDAY, Hernan E. Contreras, **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**, Revista FAE, v.3, nº. 2, p.63-74, mai/ago, 2000.

ALENCAR, Eunice S. de **A Gerência da Criatividade: Abrindo as Janelas para a Criatividade Pessoal e nas Organizações**, São Paulo: Makron Books, 1997.

Banco Central do Brasil. Apresenta relatórios anuais acerca dos números do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: www.bacen.gov.br. Acesso em 09/10/2005

BARBOSA, R, **Valorizando o cliente interno: Em busca pela qualidade na prestação de serviços**, disponível em www.ietec.com.br Acesso em 07/11/05

BATESON, Jonh. E. G., HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de serviços**, 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BETHLEN, A. **Estratégia Empresarial, conceitos, processo e administração estratégica**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, Marly M. de Rabechini, R., LAURINDO, Fernando J. B., **Fatores Críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**, Revista Produção, v.12 ano 2, 2002

CERVO, Amado, L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**, 5 ed., São Paulo, Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). Estudos Setoriais. Disponível em www.dieese.org.br. Acesso em 11/10/2005

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI**, São Paulo: Pioneira, 2001.

DRUCKER, Peter. **Innovation imperative**. Executive excellence. Provo, vol. 13, issue 12, p.7, 2p., Dec 1996.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**, São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review, vol. 76, issue 6 p. 149, 7p. Nov/Dec 98

Federação Brasileira de Bancos, Dados sobre clientes e informações sobre a utilização da TI no setor bancário, disponível em www.febraban.org.br . Acesso em 19/11/2005

FLEURY, Maria T. Leme Jr. Moacir de M.O. **Gestão Estratégica do Conhecimento**, São Paulo: Atlas 2001.

FUNDAÇÃO Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE). Apresenta Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (PAEP). Disponível em www.seade.gov.br/produtod/paeponline. Acesso em: 31 de Março de 2006.

GHEMAWAT, Pankaj **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: textos e casos**, Porto Alegre: Bookman: 2000.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz **Administração estratégica de serviços: operações para satisfazer o cliente**, São Paulo: Atlas, 1994.

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

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K., **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**, 15 ed., Rio de Janeiro, Campus: 2002.

HASHIMOTO, Nobuyuki Alberto, **O que é o conhecimento empresas**, disponível no www.kmol.online.pt/artigos .Acesso em 20/11/05.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização** São Paulo: Pioneira, 2003.

KÖCHE, José C. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação a pesquisa**, 21 ed. Rio de Janeiro, Vozes: 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de Marketing: um orientação aplicada**, 3 ed., Porto Alegre, Bookman, 2004.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva, M., **Fundamentos de metodologia científica**, 5 ed., São Paulo, Atlas, 2003.

MATOS, Ciomara, L., **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da “linha de frente”**, 2000. 191 p. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**, 5 ed., São Paulo, Atlas, 1999.
- MOTTA, Paulo R., **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**, 1 ed., Rio de Janeiro: QualityMark, 2000, 3º reimpressão.
- OLIVEIRA, Moacyr Miranda Jr. **Administração do Conhecimento em redes corporativas globais: Um estudo de caso em empresas de propaganda**. 1999, 210p. Dissertação (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, Michael E **Competição: estratégias competitivas essenciais**, 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUINN, Robert E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**, Rio de Janeiro: Elsevier 2003.
- TAKEUCHI, Ikujiro Nonaka, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa** 13º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- TAKEUCHI, Ikujiro; NONAKA, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa** 13º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.
- MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.