



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O USO DE INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

VALMOR RECKZIEGEL

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

vreckziegel@yahoo.com.br

REGIANE DE SOUZA PIVA

União de Ensino Superior de Cascavel - UNIVEL

regipiva@yahoo.com.br

DÉBORA GOMES MACHADO

UNISINOS

debora_furg@yahoo.com.br

MARCOS ANTÔNIO DE SOUZA

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

marcosas@unisinossinos.br



O USO DE INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Resumo

Estudar a área de serviços, tanto em economias desenvolvidas como nas emergentes tem merecido atenção dos pesquisadores, pela representatividade de crescimento e importância econômica. Nesse contexto, aborda-se o interesse investigativo de ações estratégicas que convergem para investimentos em inovação em um segmento altamente competitivo, o de instituições financeiras. Para isso, o objetivo desta pesquisa foi analisar o novo modelo de atendimento da Caixa Econômica Federal, com incremento de inovações na implantação do gerenciamento de filas virtual e o alinhamento estratégico dessas ações, por meio de um estudo de caso. A empresa, objeto do estudo, representa o terceiro banco no Brasil em retorno sobre ativos e foi escolhida por acessibilidade. Os resultados da pesquisa apontam para o alinhamento estratégico dos investimentos no gerenciamento do atendimento, em particular no gerenciamento de filas, também que há aderência entre os objetivos estratégicos da organização e as ações em inovação.

Palavras-chave: Inovações em Serviços; Competitividade; Instituições Financeiras.

Abstract

Study the area of services in both developed and emerging economies has received attention by researchers for the representation of growth and economic importance. In this context, it addresses the investigative interest of strategic actions converge to investments in innovation in a highly competitive segment of financial institutions. For this, the objective was to study the new service model of Caixa Econômica Federal with innovations to increase the implementation of the virtual queue management and strategic alignment of these actions through a case study. The company, object of study, is the third largest bank in Brazil in return on assets and was chose for accessibility. The survey results point to the strategic alignment of investments in the management of care, particularly the management ranks, and that there is adhesion between the organization's strategic objectives and actions in innovation.

Keywords: Innovation in Services; Competitiveness; Financial Institutions.



1 Introdução

O papel desempenhado em serviços tem se destacado em economias de primeiro mundo, assim como nas economias em desenvolvimento (emergentes), com alternativas de geração de emprego e renda, frente a outros setores suscetíveis à estagnação e à crises, como a da indústria e do comércio, amplamente noticiadas nos meios de comunicação (televisão, rádio, jornais). O setor de serviços, nas últimas décadas, desperta interesse sob diferentes aspectos com destaque na renda percebida, como se observa na composição do valor agregado nas principais economias, o que tem motivado investigações sobre a variedade das atividades de serviços e sua inter-relação com os demais setores da atividade econômica (Vargas, 2009).

Com a dinamicidade do segmento de serviços, pois este também sobre influência concorrencial e as empresas precisam de ações estratégicas para ganhar competitividade. Estudiosos destacam que a inovação pode ser considerada como o motor da economia moderna, ou seja, as empresas mais inovadoras capturam ou retêm maiores fatias de mercado, aumentando sua lucratividade. Entretanto, para estas, inovar é um processo contínuo e por isso necessita de atenção constante por parte dos gestores (Tidd, Bessani, & Pavitt, 2005; Venâncio, Andrade, & Fiates, 2014). Reconhecida a importância como vetor de sucesso frente a competitividade, outros autores a apresentam como necessária à manutenção frente ao dinamismo dos mercados e a alta competitividade.

Para Floriani, Beuren e Machado (2013), o elevado nível de competitividade imposto às organizações têm exigido melhorias e atualizações constantes para tornar viável sua permanência no mercado. As empresas precisam oferecer uma variedade de produtos, associados à melhoria da qualidade, a preços compatíveis e à atributos percebidos como diferenciados pelos consumidores, além de gerar retornos compensadores aos acionistas e proprietários da empresa. Os investimentos em novas combinações de produtos e processos, com a introdução de inovações tecnológicas constituem fator essencial para o desenvolvimento a longo prazo das organizações (Talamoni, & Galina, 2014).

O entendimento e o consenso entre os autores sobre a necessidade de investir em inovação e manter sua competitividade sustenta um alinhamento de ações inovadoras com objetivos estratégicos nas organizações, propondo lacunas de investigação entre ações organizacionais de investimentos em novos produtos, processos e tecnologias, relacionado ao sucesso de implementação estratégica. Estudo recente aponta um estreitamento de estratégias de alto nível (na pesquisa de capacidades dinâmicas) como ferramentas de adaptação as mudanças ambientais e a inovação, com sustentação teórica condizente ao estreitamento e convergência dos vetores (Mazza, Isidro, & Hoffmann, 2014) estratégia e inovação.

Freeman (1974) já advertia como restrição, a manutenção de resultados, a geração de riquezas pela firma e a falta de investimentos em inovação. O autor destaca como fator primordial na elaboração estratégica das organizações, a mudança tecnológica, e, recentemente, o emprego de novas tecnologias, que exercem um papel importante no desenvolvimento da economia do país, principalmente com o intuito de manter a competitividade diante de países industrializados, cujas políticas de inovação iniciaram muito antes (Talamoni, & Galina, 2014).

Tratando, especificamente de inovação em serviços, alguns autores classificam como recente a pesquisa sobre o tema, embora o seu desenvolvimento tenha sido a partir da década de 1990 (Vargas, 2009; Talamoni, & Galina, 2014). Pesquisadores do tema ressaltam a relevância do setor, pois sua representatividade é de 70% de geração de riqueza, na maioria dos países desenvolvidos (Gallouj, & Sanson, 2007; Venâncio, Andrade, & Fiates, 2014), justificando, assim, a realização de pesquisas que abordem a inovação em serviços, dada a contribuição empírica que pode retornar ao campo científico. Em relação à competitividade de



instituições financeiras, segundo dados da Caixa Econômica Federal (2014), esta representa o segundo maior banco em ativos e a primeira instituição financeira no Brasil em depósitos em poupança. Segundo dados da consultoria *Standard & Poor's* (2014), esta é o terceiro banco brasileiro em retorno sobre ativos.

Considerando os aspectos evidenciados, o objetivo desse trabalho foi analisar o modelo de atendimento da caixa com incremento de inovações na implantação do gerenciamento de filas virtual e o alinhamento estratégico dessas ações através de um estudo de caso. Sendo assim, o presente estudo aborda este novo cenário na Caixa Econômica Federal, com implementação de ações voltadas a competitividade organizacional no novo modelo de atendimento. O estudo está dividido em cinco seções, esta primeira: introdução, justificativa e objetivos do estudo. Na segunda seção apresenta a revisão de literatura que aborda a inovação em serviços, o conceito de inovação, a vantagem competitiva e a integração entre os estilos de inovação e a competitividade. Na seção três é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa, na quarta seção são elencados os resultados da pesquisa e na quinta seção as conclusões e recomendações.

2 Revisão de Literatura

Os serviços bancários foram os precursores de inovações no atendimento via caixa eletrônico, acesso a serviços via internet e, recentemente, ao uso de transações eletrônicas via celular chamado *mobile banking*. Segundo dados da pesquisa Febraban (2014), os meios eletrônicos tiveram um papel fundamental no processo de inclusão financeira no País. Em 2014, transações feitas em *Internet Banking* representaram 41% do total de transações do mercado, consolidando-se como o canal mais representativo de negócios. Já as transações em *mobile banking* registraram um crescimento exponencial de 127% em relação ao ano anterior com representatividade de 12% do total das transações ainda segundo a mesma entidade.

A seguir trata-se da inovação em serviços, para em seguida, abordar o conceito de inovação como fonte de vantagem competitiva e finalmente referenciar a integração dos conceitos de inovação e seu uso com fonte de vantagem competitiva.

2.1 Inovação em serviços

De acordo com Vargas (2009), desde os precursores até os trabalhos atuais que enfocam a inovação em serviços, a abordagem teórica esta fundamentada em três principais: tecnicista, abordagem baseada em serviços e a abordagem integradora (Gallouj, 1994). A abordagem tecnicista defende a ideia de que a inovação em serviços é resultado da admissão de inovações tecnológicas concebidas pelo setor de produção de bens de capital. A abordagem baseada em serviços busca identificar peculiaridades na natureza e na organização que promove a inovação. A abordagem integradora agrega bens e serviços, propondo uma teoria da inovação singular (Venâncio, Andrade, & Fiates, 2014).

A discussão crítica das abordagens não faz parte do escopo desse trabalho, portanto, apresenta-se de forma resumida a classificação, por se entender como necessário, e aborda-se, principalmente, a classificação teórica da abordagem integradora, todas as situações que permeiam o processo de inovação, seja na produção de bens, seja na produção de serviços. A abrangência conferida a esse enfoque denota a possibilidade de inaugurar análises que integrem o setor de serviços e o setor manufatureiro, ampliando o poder de análise dos estudos de um ou de outro setor (Vargas, 2009) e, conforme convergem os autores, elimina o viés manufatureiro da pesquisa em inovação. A seguir se apresenta os conceitos de inovação e seu uso estratégico como fonte de competitividade.



2.2 Conceito de inovação e seu uso estratégico como fonte de vantagem competitiva

O processo de inovação é definido por Nelson (1977), como sendo a correlação dos seus elementos de estudo. As inovações poderiam ser medidas e os seus processos de pesquisa e desenvolvimento poderiam ser estudados, a velocidade de difusão da inovação, assim como a evolução tecnológica, os fatores catalisadores e o processo de aprendizado que leva às inovações dentro das organizações.

Rosenberg e Frischtak (1984) veem o processo de inovação como sendo: 1) complementar, 2) cumulativo ou 3) “*leap-frogging*” (que salta de um patamar para outro). O primeiro diz respeito a um novo processo/produto criado a partir de uma tecnologia pré-existente, enquanto que o segundo insere a ideia de melhorar uma inovação que já foi posta em prática. O terceiro se refere a uma mudança radical, inserindo uma descontinuidade nos mercados. Anderson e Tushman (1990) explicitam que as condições ambientais são influenciadas pelos padrões de mudança tecnológica e pelo impacto das rupturas, classificando desta forma os processos de inovação. Para eles, a tecnologia evolui através de fases incrementais, que seriam quebradas por fases de rupturas ou de descontinuidades, que intrinsecamente vem repleta de incertezas.

Os autores mencionam que a mudança tecnológica é devida a três componentes: 1) a um evento de genialidade espontânea - no que se alinham a Schumpeter (1961) e a Taton (1958), 2) a necessidades históricas – conforme preconiza Gilfilan (1935), 3) demanda econômica – na mesma linha de Schmookler (1966) e Merton (1968).

Tratando dos modelos de inovação, Drejer (2004) diz que a maioria deles segue três pressupostos básicos: “1) a organização pode agir para criar ou para escolher o seu ambiente, 2) a estrutura e os processos da organização são moldados pelas escolhas estratégicas da sua administração, 3) uma vez escolhidos, estrutura e processos compõem a estratégia”. Assim, se a organização pode escolher o seu ambiente, o que deve seguir preceitos racionais, ela deve poder escolher o melhor ambiente para os seus objetivos estratégicos.

Segundo o Manual de Oslo, que teve sua elaboração efetuada pela OCDE (2004), o grupo das inovações em produtos pode ser dividido em produtos tecnologicamente novos e em tecnologicamente aprimorados. O conceito de tecnologicamente novo corresponde àquele cujas características tecnológicas são diferentes dos produtos até então produzidos. Já as inovações em produtos se relacionam com aspectos socioeconômicos e ligados ao *design* e *marketing*. Já o grupo de inovações em processos adota métodos de produção que sejam considerados novos ou bastante melhorados, de forma a possibilitar melhorias na produtividade, na redução de custos e no aumento da vida produtiva tanto de produtos, como de processos.

Considerando à gestão de inovações em processos, Bessant *et al* (1994) explicitam que o sucesso depende da permanente evolução das mudanças, sendo que avanços relevantes como a instalação de uma nova geração de equipamentos, automação e informatização de um processo podem existir a partir da contínua inovação incremental. Tidd (2001) considera que a inovação em processos desempenha um papel estratégico nas organizações, por ser uma fonte considerável de vantagens competitivas, constituída a partir da capacidade de desenvolver algo que os concorrentes não conseguem fazê-lo de forma excelente.

Também tratando das inovações em processos, Utterback (1996) assinala que uma vez que o produto esteja estabelecido ou maduro, no mercado ou em uma atividade industrial, a natureza das mudanças e das inovações mudam do foco no produto para foco no processo, sendo que neste processo existe um esforço permanente para que ocorra redução de custos, melhoria na qualidade, no desempenho e na produtividade. Carayannis, Gonzales e Wetter



(2003) procuraram integrar alguns estudos sobre inovação tecnológica, especialmente os que foram conduzidos por Albernathy, Anderson, Clark, Henderson, Tushman e Utterback, produzindo uma análise que distingue quatro tipos de inovações tecnológicas: 1) incrementais 2) referentes à geração, 3) radicais, 4) arquiteturais.

Nesta pesquisa, cujo objeto de estudo é a avaliação de um caso de implementação de uma nova tecnologia nos negócios, serão abordados apenas a radical e a incremental. Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova (Christensen, 1997). Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados. Também significam redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes.

Algumas importantes inovações radicais, segundo Freeman (1988), causaram impactos na economia e na sociedade e alteraram para sempre o perfil da economia mundial, destacando como exemplo a introdução da máquina a vapor no final do século XVIII ou o desenvolvimento da microeletrônica, a partir da década de 1950. Estas e algumas outras inovações radicais impulsionaram a formação de padrões de crescimento, com a conformação de paradigmas techno-econômicos.

Enquanto se deu maior ênfase à inovação incremental na última década, menos atenção foi dispensada à inovação radical ou revolucionária. Como consequência, muito se conhece sobre a implementação da inovação incremental, ao passo que a inovação radical é ainda muito pouco compreendida (Foster, 1986; Utterback, 1994; Christensen, 1997; Hamel, 2000).

Apesar de a importância da inovação radical ter sido ressaltada por vários consultores e estudiosos da área de negócios. Muitos autores reconhecem as dificuldades do gerenciamento da inovação radical em empresas sólidas de grande porte. Christensen (1997), por exemplo, indica ser bastante incomum em empresas que gerenciam adequadamente linhas consistentes de negócios perceberem com antecedência e responder de forma efetiva às tecnologias de ruptura provenientes de fontes externas.

As inovações radicais ou revolucionárias transformam o relacionamento entre consumidores e fornecedores, reestruturam aspectos econômicos do mercado, desestabilizam produtos existentes e dão origem a categorias de produtos completamente novas. Elas proporcionam o motor para o crescimento em longo prazo que os líderes empresariais procuram.

As empresas que obtiveram sucesso em longo prazo intercalam a inovação incremental com a inovação radical, que gera novos mercados e oportunidades de negócios de acordo com Tushman e O'Reilly (1997). A inovação radical é relevante para as empresas interessadas no crescimento e na renovação em longo prazo, empresas grandes e sólidas enfrentam dificuldades para administrar esse processo. Grandes empresas, bem estabelecidas, são extremamente proficientes em gerenciar eficiências operacionais e apresentar produtos de nova geração. No entanto, ainda segundo os autores, as incertezas que surgem com a comercialização de novas tecnologias para mercados que podem ainda nem existir exigem competências amplamente diferentes.

As incertezas de mercado abrangem aspectos relacionados a necessidades e desejos do consumidor – sejam em formas de interação já existentes ou latentes entre o consumidor e o produto proposto – e também estratégias de venda e distribuição. De acordo com Christensen (1997) ocorrem duas outras fontes de incertezas cruciais ao sucesso do projeto de inovação radical. Incertezas relacionadas à organização e aos recursos, provenientes de conflitos entre organizações focadas e as equipes inovadoras, com frequência provocaram a paralisação dos projetos.



Outra distinção apontada pelos autores Morone (1993) e Tushman e O'Reilly, (1997), diz respeito à inovação evolucionária *versus* revolucionária. A primeira explicita que o surgimento da mudança tecnológica se daria através de um processo de seleção natural, no qual sobrevive a tecnologia que melhor se adapta às necessidades do mercado. Já a segunda pressupõe a existência de uma “quebra” no bojo da tecnologia.

Os autores mencionam que tanto Christensen (1997) como Kaplan (1999) estudaram as formas de suplantar as contingências que foram mencionadas através de estratégias de negócios, sendo que este último analisou que o crescimento substancial à longo prazo pressupõe o aparecimento de inovações descontínuas: disruptivas, radicais, que tornem possível emergirem novas indústrias ou mercados.

Em resumo para as diferentes classificações e confrontações apresentadas pelos autores, o Quadro 1 apresenta um comparativo de inovações incrementais e radicais, segundo trabalho proposto por Leifer et al. (2000), Christensen (1997) e O'Connor, Hendricks e Rice (2002).

Quadro 1

Inovação incremental *versus* radical

CARACTERÍSTICAS	INCREMENTAL	RADICAL
Tempos dos Projetos	Curtos – de seis meses a dois anos	Longos – dez anos ou mais
Trajectoria	Há um caminho linear contínuo. Comercialização segue passos pré-determinados.	Caminho marcado por múltiplas descontinuidades, que devem ser integradas. Mudanças ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis, descobertas.
Geração de ideias e reconhecimento de oportunidades	Ocorrem na linha de frente, eventos críticos podem ser antecipados.	Ocorrem de forma esporádica em resposta à descontinuidades na trajetória do projeto
Processos	Segue um fluxo pré-determinado de desenvolvimento.	Incertezas para tornar o processo relevante são enormes. Projeto tem valor só nos últimos estágios de desenvolvimento.
Participantes	Grupo de diversas áreas, cada um tem sua responsabilidade em função de sua especialidade.	Inconstantes, seus integrantes vêm e vão conforme suas competências e rumos do projeto.
Estruturas organizacionais	Unidades de Negócio	Inicia-se em P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para um objetivo central da empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Leifer et al. (2000), Christensen (1997) e O'Connor, Hendricks e Rice (2002)

Em pesquisa sobre distinção entre ambas as inovações, Duguet (2000), apresenta uma pesquisa sobre inovação na indústria realizada na França em 1991, e aponta algumas questões importantes, a partir da distinção entre inovação incremental e inovação radical. Em sua pesquisa o autor classifica a inovação em cinco tipos: melhoramento significativo de um produto já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma, mas não o é para o mercado; melhoramento significativo de um processo já existente; lançamento de um produto que é novo para a firma e para o mercado; implementação de um processo *breakthrough*.

As três primeiras situações são tomadas, por Duguet (2000), como inovações incrementais, e as duas últimas, como inovações radicais. As conclusões apresentadas pelo autor são: primeiramente, a inovação radical depende muito mais de *spinovers* do que a inovação incremental. A inovação incremental é devida, preponderantemente, a novo



equipamento, sugerindo relação com fatores de modernização do processo produtivo, acompanhado de pesquisa informal e desenvolvimento de novos produtos.

Duguet (1991) defende que a inovação radical depende fortemente da P&D formal e informal, mas se utiliza muito mais de fontes externas de conhecimento (externas e internas ao grupo), como também de conhecimento codificado em patentes e licenças. Essas fontes de inovação são utilizadas para obter novo produto para o mercado e processo *breakthrough*. O estudo de Duguet (1991) aponta que, na França, 37% das inovações seriam classificáveis como radicais e o restante como incrementais, de acordo com sua pesquisa.

Pesquisa realizada por Leifer, O'Connor e Rice (2002), durante seis anos, com 10 empresas, com sede nos Estados Unidos, de grande porte e maduras, com projetos analisados no Instituto de Pesquisas Industrial (IRI), cujos projetos constavam como formalmente implantados, com orçamentos definidos e identidade organizacional, teve como objetivo avaliar as inovações radicais em empresas maduras. A escolha por inovações radicais, segundo os autores, eram vinculadas as características que exigem dos projetos de inovação radical que sejam gerenciados de forma diversa daqueles aplicados nas incrementais, destacando as incertezas e descontinuidades dos projetos.

Os resultados do estudo apontaram para a elaboração de sete fatores estratégicos decisivos para que a implantação seja bem sucedida da estratégia de inovação radical, destacando: criar um centro de inovações radicais, sem aumentar a burocracia para incentivar e diminuir as incertezas na elaboração dos projetos; mobilizar caçadores e centralizadores, cujo objetivo é munir os projetos de boas ideias que os autores destacam que podem surgir de várias fontes, como unidades comerciais, pesquisa e desenvolvimento, alta gerências, etc.

A terceira fonte apontada no estudo é monitorar e redirecionar projetos, a quarta é desenvolver conjuntos de habilidades para captação de recursos, a quinta acelerar a transição do projeto, e a sexta encontrar as pessoas certas para realizar a inovação radical, segundo os autores ela não acontecerá sem elas e finalmente mobilizar os vários papéis dos líderes. Na conclusão do estudo, os autores reforçam a necessidade de adoção dessas medidas, com o objetivo de implantar uma estratégia bem sucedida de inovação radical e obter vantagem competitiva.

No Brasil, Fontani e Carvalho (2005) realizaram um estudo sobre a implementação de inovações incrementais e seus fatores contribuintes em um ambiente empresarial, realizado através de um estudo de caso, justificado pelo país apresentar produtos ainda com pouca diferenciação e tecnologias incorporadas em sua grande maioria por empresas transacionais.

Os resultados do estudo evidenciaram que, dentre os principais fatores que impulsionam as inovações incrementais em processos no caso estudado, destaca-se a criatividade, a motivação, os padrinhos (função de facilitador, motivador, e coordenador dos projetos de inovação incremental), a transferência de resultados e o reconhecimento de resultados. Segundo os autores, a combinação desses elementos na implantação da inovação incremental, potencializa os resultados positivos do projeto.

2.4 Integrando estilos de inovação e conhecimentos em estratégia

Tratando da inovação e estratégia competitiva, Tigre (2006) salienta que é preciso articular os ambientes externos e internos à empresa, enfatizando o acesso ao conhecimento para se obter resultado superior. Para ele, a estratégia tecnológica, deriva da estratégia competitiva enfatizando a importância da articulação entre duas.

Especificamente tratando da integração entre estratégia competitiva e inovação, Freeman e Soete (2008) identificam seis alternativas de estratégias tecnológicas que devem ser tomadas como um espectro de possibilidades para se obter resultado superior, sendo elas



estratégia ofensiva adotadas por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos da indústria; estratégia defensiva, onde as empresas agem seletivamente em relação a introdução de inovações, estratégia de inovação imitativa, onde se pretende apenas marcar sua presença no mercado, oferecendo um produto semelhante aos existentes; estratégia dependente, onde se pretende apenas promover mudanças técnicas em seus produtos por determinação de um cliente ou controladores; estratégia tradicional, onde a empresa praticamente não muda seus produtos, seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque a concorrência também não inova e, por fim, a oportunista associada à exploração de nichos de mercado ou oportunidades temporárias.

Para os autores, a empresa pode decidir utilizar sua capacitação técnica, gerencial e financeira para buscar alternativas que maximizem o retorno dos investimentos em curto prazo ou pensar em construir uma base tecnológica para o futuro. Destacam que integrar as estratégias de inovação ao desempenho superior das firmas, representa a intenção de indicar o tipo de questões que devem ser tratadas em qualquer teoria, que procura explicar a resposta adaptativa da firma à mudança tecnológica.

Sobre estudos integrando estilos de inovação e estratégia, McDonough, Zack, Lin e Berdrow (2008) realizaram pesquisa, com mais de 50 organizações, e fornecem uma visão ampla sobre o direcionamento do produto e mercado baseado no que a empresa faz, conhece e como ela inova. Para os autores, cada aspecto dentre esses evidenciados, representa uma posição competitiva, que deve ser avaliada considerando a capacidade da organização e de seus concorrentes comerciais que batalham pelo mesmo espaço.

O estudo apresentado pelos autores, de caráter qualitativo, foi executado através de pesquisa conduzida com entrevistas múltiplas dentro de cada organização estudada, sendo apresentadas análises de conteúdo delas para identificar temas que validaram as questões de pesquisa. Outro ponto apresentado no estudo, em complemento ao estudo qualitativo, foi a elaboração de outras pesquisas quantitativas para melhorar a validação dos resultados.

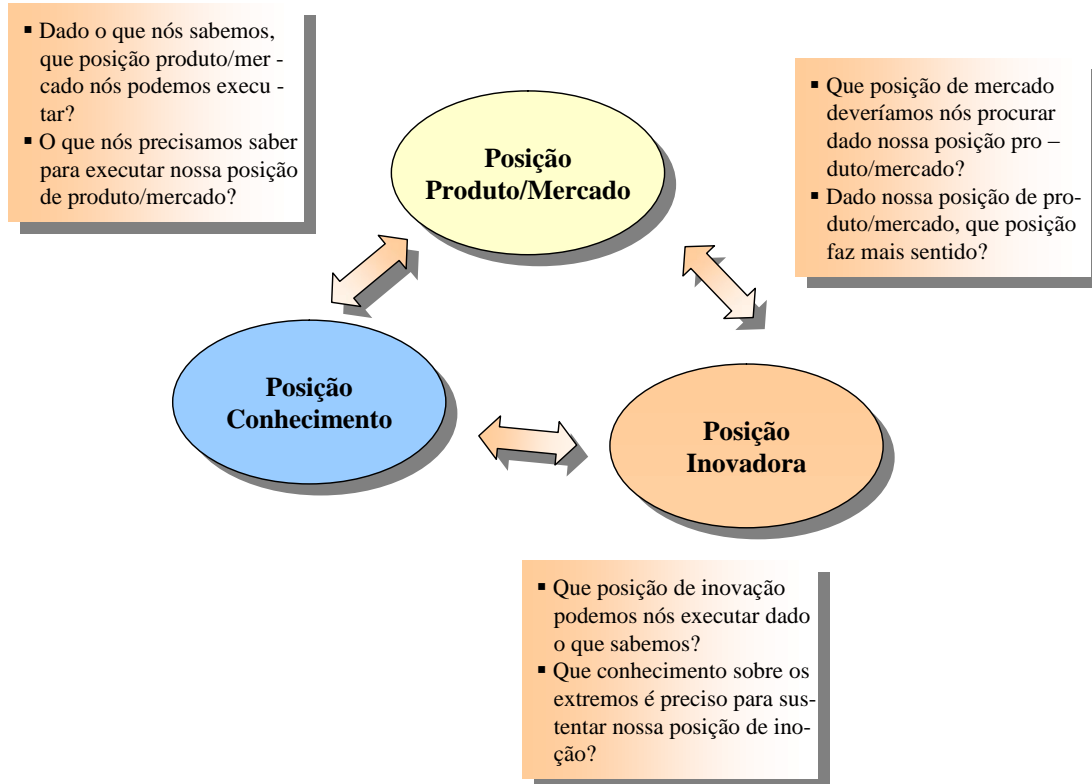
Tratando da pesquisa, os autores destacaram que duas amarrações foram executadas, a primeira costumava examinar o conhecimento sobre a posição do produto/mercado. A segunda amarração foi usada em um estudo qualitativo e quantitativo, com o objetivo de estudar a inovação global elaborada por diversos autores, onde foram examinados um posicionamento inovador e uma relação com o conhecimento da posição de produto/mercado.

Na conclusão apresentada pelo estudo, os autores destacam que as posições estudadas por eles podem fornecer resultados diferentes do tradicional alinhamento estratégico de produto e mercado. Para eles, organizações que aparentemente não representam ameaças por competirem em outros mercados ou por venderem para mercados diferentes, podem significar ameaças, se por outro lado eles podem compartilhar ou competir no conhecimento, apresentado como exemplo a empresa Polaroid, que perdeu mercado por não atentar para concorrentes com conhecimento e inovação. Em complemento, apresentam no estudo um mapa de passos para avaliar o alinhamento da estratégia e a posição inovadora, apresentados na Figura 1, na página a seguir.



Figura 1

Passos para alinhamento de estratégia e posição inovadora



Fonte: McDonough; Zack; Lin e Berdrow (2008, p.56)

Ao responder as questões propostas na Figura 1, segundo os autores, gera para os gestores da organização uma habilidade de inovar baseado no conhecimento, na inovação e no seu posicionamento de produto e mercado e exige que eles os explicitem no desenvolvimento da estratégia, integrando os três conceitos. Para os autores, as organizações conscientemente precisam projetar e desenvolver sua estratégia de um modo que assegure a integração dessas três posições defendidas no estudo, alinhando e realinhando-as de acordo com as exigências do mercado, monitorando constantemente o conhecimento e a inovação alinhados a estratégia, conforme os autores, este direcionamento garantirá resultado superior a organização.

3 Procedimentos Metodológicos

O método qualitativo, também chamado de levantamento de experiência, tem como objetivo, segundo Mattar (1997), para obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada 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. Segundo Gil (2002), o estudo é qualitativo, quando não são utilizadas técnicas estatísticas na elucidação da problemática.

Com relação aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, ou seja, procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (Cervo & Bervian, 1996). Para alcançar os



resultados esperados, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Nesse contexto, deve se definir uma unidade de análise que, nesta pesquisa, é formada por material bibliográfico, portais eletrônicos e material interno da Caixa Econômica Federal, na cidade de São Paulo, pela acessibilidade concedida aos pesquisadores.

4 Análise dos resultados

A pesquisa identificou, inicialmente, quais eram os principais objetivos da empresa com a implantação e mudança no atendimento. Foi relatado durante a entrevista com diretores da instituição, que o objetivo era melhorar o atendimento da agência, e que o marco inicial de implementação do investimento no atendimento foi uma pesquisa junto ao SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente, sobre a satisfação dos clientes. Os resultados apresentados estão resumidos na tabela 1:

Tabela 1

Pesquisa de satisfação de clientes em relação ao atendimento (SAC).

Descrição (itens com maior índice de insatisfação)	Frequência (%)
Falta de cortesia os funcionários	17
Demora no atendimento por funcionários	11
Solicitação de documentação e informação não atendida	10
Fluxo de atendimento desorganizado	9
Número de caixas insuficiente	7
Atendimento telefônico	5
Divergência de informações a respeito do FGTS	5
Divergência de informações do departamento comercial	5
Problemas na distribuição de senhas e agendamento	5
Demora no atendimento do FGTS	5
Outros	21
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise dos resultados apresentados na Tabela 1, a empresa desenvolveu um modelo de gestão de filas, que possibilita a permanência mínima de pessoas que aguardam seu atendimento. Sem desrespeitar o direito de cada indivíduo de demandar os serviços da empresa e ter suas necessidades satisfeitas, desenvolveu o chamado Modelo Fila Virtual.

O modelo fila virtual consiste na substituição da fila física, de pessoas que aguardam atendimento nos diversos ambientes, do ponto de venda por uma relação de nomes e horários, registrados em planilha, possibilitando ao cliente melhor gestão de seu tempo e maior liberdade para outros compromissos. Dois tipos do modelo foram elaborados: Modelo Fila Virtual e Modelo Informatizado da Fila Virtual com inclusão de dias posteriores.

O Modelo Fila Virtual poderá ser implantado em qualquer ambiente da agência, principalmente, naqueles onde se forma a maior concentração de cliente. O Modelo Informatizado da Fila Virtual consiste em utilizar sistema tecnológico para a inclusão dos nomes dos clientes para o atendimento, permitindo também a inclusão em dias posteriores, de acordo com a conveniência do cliente. Ao identificar a necessidade do cliente, o atendente inclui seu nome no horário previsto para seu atendimento, procedendo às demais orientações.

A chamada nominal é feita pelo atendente do guichê, que informará no próprio equipamento o horário em que o atendimento irá se iniciar. O modelo informatizado



proporciona maior poder de gestão por parte dos gerentes, facilitando as adequações necessárias quando da ocorrência de situações excepcionais, permitindo dosar o fluxo de pessoas, entre outras vantagens.

4.1 Novo Sistema de Atendimento

Na busca constante pela excelência no atendimento, a agência aperfeiçoou o modelo informatizado de fila virtual, e implantou o Sistema de Acompanhamento e Gestão do Atendimento - SIAGA. Para que o atendimento seja aprimorado, o sistema SIAGA está sendo acompanhado diariamente.

O adequado treinamento do atendente que prestará as informações referentes ao sistema de atendimento SIAGA é fundamental no desenvolvimento operacional. Toda a equipe do ponto de venda deverá conhecer o SIAGA e seus conceitos, para que não forneçam informações contraditórias e conflitantes. A gestão do Gerente responsável pelo ambiente e do Gerente Geral do ponto de venda irá definir o sucesso do atendimento no local.

A abordagem e identificação das necessidades dos clientes são realizadas antes da abertura do ponto de venda na fila externa da agência, para que assim, seja possível criar condições de eficácia e funcionamento do modelo no início do horário de atendimento ao público. A abordagem no autoatendimento é mais eficaz, pois reduz o fluxo de cliente no ambiente interno da agência. O atendente instrui o cliente sobre a sistemática e seus benefícios; registra o nome no sistema; orienta que a marcação de horário feita através da agência oferece maior comodidade; informa o horário a partir do qual seu atendimento está previsto e que a chamada dar-se-á pelo seu nome, esclarecendo que, com base na informação, o cliente poderá se ausentar da agência ou aguardar no próprio ambiente, conforme sua conveniência, respeitada a relação de nomes e horários.

No ambiente do atendimento, o cliente, previamente orientado, aguarda a chamada de seu nome, que poderá ser realizada por atendente exclusivo para controle e gestão da fila, ou por atendente do guichê. O cliente deve ser avisado, enfaticamente e com segurança, que pode sair da agência e retornar somente no horário previsto para o atendimento. Se este não se sentir seguro que será atendido após o horário informado ou entender que se permanecer no ponto de venda não será atendido antes, o modelo implantado não terá sucesso.

Aspectos relacionados à segurança não podem ser desrespeitados. Quando o horário previsto para o atendimento do cliente ocorrer próximo ou após o horário de encerramento do expediente ao público, o retorno deverá se dar enquanto as portas ainda estiverem abertas. No caso de impossibilidade do cliente em retornar ou aguardar conforme o horário informado poderá ser definido outro horário em outro dia para seu atendimento, sempre que tal iniciativa originar-se dele. A ocorrência destes casos não deve ser tratada como agendamento, e, sim como atendimento futuro. É imprescindível que todos os clientes sejam devidamente esclarecidos que o horário informado ou anotado se trata de previsão para início do atendimento.

Os idosos, gestantes e deficientes físicos continuam tendo prioridade sobre os demais clientes, com utilização de guichê exclusivo. Para se evitar atrasos nos atendimentos já prospectados, deve-se calcular o tempo médio de atendimento no ambiente, e deixar espaços vagos para encaixe dos clientes contemplados com atendimento especial. Nesta situação está incluído o cliente proveniente de outro ambiente, para conclusão de seu atendimento, quando necessário.



4.2 Gestão do atendimento

Dentre os principais objetivos relacionados na melhoria do atendimento da agência, estão os seguintes: melhoria da imagem institucional; incremento das oportunidades de negócio; qualificação do atendimento; maior receptividade na entrada das agências; maior comodidade ao cliente; ambiente mais agradável; previsão da demanda de atendimento em cada ambiente do ponto de venda (organização do atendimento); menor pressão em decorrência de longas filas. Pela busca na excelência do atendimento, a agência realiza um mapeamento da situação atual da empresa. O objetivo do plano diretor de gestão, que será implantado a partir desse trabalho, é aperfeiçoar o relacionamento com o cliente e estabelecer bases conceituais para um modelo desejado dentro dos objetivos estratégicos. A agência estabeleceu, em conjunto com seus empregados, sete desafios estratégicos para serem superados até 2015. Para atingir esse objetivo, destacam-se várias ações operacionais, como a definição e implementação da política de atendimento da Caixa em todos os canais. Com a implantação da proposta apresentada anteriormente, os benefícios almejados pela empresa foram resumidos de acordo com o quadro 2.

Quadro 2

Benefícios almejados pela empresa com implantação do SIAGA.

Benefícios esperados com a implantação do SIAGA:	<ul style="list-style-type: none">- Agilidade no Atendimento aos clientes;- Redução de Filas e de multas referentes à Lei das Filas;- Redução do número de reclamação junto à ouvidoria, BACEN e PROCON;- Melhoria dos índices de satisfação dos clientes;- Qualificação do atendimento;- Padronização da arquitetura organizacional nas Agências e PAB;- Promoção de padrões e diretrizes para ambientação;
--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao pesquisar os benefícios esperados na melhoria do atendimento se abordou também as principais inovações obtidas com a implantação do sistema de atendimento e modelo de fila virtual, através de entrevista com os gestores e também análise dos documentos e circulares internas da empresa. Para facilitar a análise e a compreensão dos dados obtidos, os mesmos foram agrupados nas principais inovações que a empresa obteve com sua implantação, as justificativas requeridas do projeto para o alinhamento da ação dentro das diretrizes estratégicas da Caixa e, finalmente, a sua aderência a estratégia. A seguir se apresenta as principais inovações obtidas, Quadro 3.

Quadro 3

Inovações obtidas com o novo atendimento da Caixa.

Agrupamento dos principais itens identificados na pesquisa
<ol style="list-style-type: none">1. Adoção da Vocação das unidades para realização dos negócios, de acordo com a caracterização mercadológica, levando em conta as especificidades regionais, culturais, econômicas e sociais, conforme RD 3409/2008, de 28 de outubro de 2008;2. Adoção da definição do Porte das Agências/PAB, levando em consideração o volume de atendimento (social e comercial), além dos resultados financeiros e da quantidade de clientes em carteira;3. Organização das atividades em células por natureza de objetivos, semelhanças em rotinas e sinergia;4. Criação das Células de Atendimento, as quais serão compostas por empregados CAIXA, exclusivamente, em conformidade com a RD 3544/2008;



5. Qualificação da triagem com o Atendimento Expresso;
6. Criação da célula de Apoio ao Atendimento para apoiar operacionalmente todas as Células de Atendimento;
7. Criação de célula para prospecção e apoio à gestão da performance dos canais parceiros e eletrônicos vinculados, permitindo a proximidade da gestão, agilidade das decisões e maior controle;
8. Realização do atendimento habitacional pelas Células de Atendimento PF, PJ e GOVERNO e operacionalização pela Célula Apoio ao Atendimento;
9. Os Caixas de Ponto de Venda e os Avaliadores Executivos apoiaram a prospecção de clientes e o direcionamento à respectiva Célula de Atendimento (PF, PJ e GOV), não comprometendo o tempo de espera na fila;

Fonte: Dados da pesquisa.

A implantação da arquitetura organizacional e o desenvolvimento das ações para as demais dimensões relacionadas ao modelo foi implementada em várias etapas e a condução do projeto é realizada em alinhamento com a equipe de Projeto Estratégico “Modelo de Atendimento CAIXA” – PEATE.

Esta disposição permite o desdobramento de iniciativas nas mais diversas frentes, as quais, coordenadas e monitoradas durante sua implantação de acordo com a documentação analisada. Em seguida, a pesquisa coletou as justificativas através da pesquisa com a alta gestão e de dados descritos em documentação interna da empresa, para implantação do modelo de atendimento da Caixa, resumidas conforme quadro 4, a seguir.

Quadro 4

Justificativa da estruturação do modelo de atendimento.

1. Importância estratégica para a CAIXA e transversalidade, uma vez que passa todas as áreas da CAIXA;
2. Possibilidade de ampliação dos negócios da CAIXA e de obtenção de resultados concretos nas dimensões econômica, social e ambiental;
3. Implantação da Política de Atendimento;
4. Possibilidade de melhoria na qualidade de atendimento e, por conseguinte, nos índices de satisfação de clientes e da imagem institucional;
5. Necessidade de redução do tempo médio de atendimento e das reclamações nas entidades de defesa do consumidor, redução de custos;
6. Necessidade de indicadores e metas relacionados com a qualidade do atendimento;
7. Necessidade de melhoria das condições de trabalho e qualidade de vida do empregado.
8. Possibilidade de ampliação dos negócios da CAIXA e de obtenção de resultados concretos nas dimensões econômica, social e ambiental;

Fonte: Dados da pesquisa.

E por fim, para responder aos objetivos da pesquisa e atender ao proposto na revisão da literatura, pesquisou-se a aderência estratégica das inovações no atendimento da Caixa, através de entrevista aos gestores e também como nos pontos abordados anteriormente, pesquisa em documentação interna. O resultado está resumido no quadro a seguir.

Quadro 5

Aderência estratégica do novo modelo de atendimento.

1. Atender prioritariamente ao Desafio Estratégico 4 - Ser Referencial de Excelência no Atendimento e contribuir indiretamente para o alcance dos outros desafios, pois, com o atendimento qualificado, as agências e PAB terão maiores possibilidades de atuar no relacionamento com os clientes PF, PJ e Governo, levando ao alcance dos desafios: 1 – Ampliar a Participação no Mercado de Crédito (PF e PJ), 3 – Consolidar a CAIXA como Principal Banco de Relacionamento com a Administração Pública e 7 – Liderar o Mercado de Captação de Recursos;
2. Gerar benefícios imediatos para os clientes dos serviços delegados, contribuindo para atingir o



- Desafio 2 – Ser o Principal Agente das Políticas Públicas;
3. Melhorar o clima organizacional, auxiliando o alcance do Desafio 5 – Ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar.

Fonte: Dados da pesquisa.

Concluindo a análise dos resultados, apresenta-se o alinhamento estratégico da implantação do novo modelo de atendimento, notadamente integrando os conceitos de acordo com o apresentado na revisão da literatura, há no caso estudado um direcionamento de ações voltadas para os objetivos estratégicos da organização, corroborando com o defendido na literatura e aproximando o conhecimento obtido pelo atendimento aos clientes na melhoria de resultados (McDonough, Zack, Lin & Berdrow, 2008). A seguir são relatadas as considerações finais do estudo com relação aos investimentos feitos pela Caixa para melhoria do atendimento e conseguinte obtenção dos objetivos estratégicos dentro da política alinhada com a missão da empresa.

5 Considerações finais

Após analisar os dados coletados durante a pesquisa, conclui-se que o objetivo desse trabalho foi totalmente atingido ao analisar o modelo de atendimento da caixa com incremento de inovações na implantação do gerenciamento de filas virtual e o alinhamento estratégico dessas ações. Conforme relatado durante a análise dos resultados, dentre os objetivos estratégicos da Caixa, pode-se destacar ser referência no atendimento aos clientes e melhorar a participação de mercado e ser líder na captação de recursos.

Os resultados da pesquisa convergem com o alinhamento necessário advertido por vários autores pesquisados com destaque para a necessidade de ações voltadas para novos investimentos de modo a manter a rentabilidade da organização e sustentar vantagens competitivas (McDongough, Zach, & Berdrow, 2008). A empresa pesquisada mantém conhecimento sobre as fraquezas de atendimento como foco principal, com investimentos na melhoria de filas (principal reclamação no SAC) e alinhamento dessas ações com os objetivos de ser líder no Brasil na captação de recursos, que converge com o defendido pelos autores e mostra aderência no alinhamento de estratégia e posição inovadora.

A inovação da Caixa pode ser classificada como incremental, uma vez que não há ruptura no atendimento aos clientes e sim ações de melhoria para reduzir o tempo de espera. Como limitação dessa pesquisa e por questões de acessibilidade, não foi possível ampliar a amostra dos resultados da organização a nível nacional, tendo como São Paulo a base de estudo pela acessibilidade dos pesquisadores. Sugere-se que futuras pesquisas possam abordar uma amplitude maior de agências e outras instituições financeiras, a fim de verificar o alinhamento das ações estratégicas e os investimentos em ações para inovar o atendimento, dado a alta competitividade e forte influência de bancos multinacionais privados.

Referências

- Anderson, P. & Tushman, M. (1990). *Technological Discontinuities and Dominant Designs*. Administrative Science Quarterly.
- Bessant, J. et al. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*.
- Carayannis, E., Gonzales, E., & Wetter, J. (2003). *The International Handbook of Innovation*.



Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Drejer, I. (2004). *Identifying Innovation in surveys of services*. Elsevier.

Duguet, E. (2000). *Knowledge diffusion, innovation and TFP growth at the firm level: evidence from French Manufacturing*. University of Paris I, Cahiers de la MSE, EUREQua.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Federação Brasileira dos Bancos (2014). *Pesquisa tecnológica bancária*. Recuperado em 03 de Setembro, 2014. de <http://www.febraban.org.br/>

Freeman, C. (1974). *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth: Penguin Books.

Freeman, C., & Soete, L. (2008). *A economia da inovação industrial*. Campinas, Ed. Unicamp.

Floriani, R., Beuren, I.M., & Machado, D.D.P.N. (2013). Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa Maria, 6(4), pp.783-802.

Fontanini, J.I.C., & Carvalho, H.G. (2005). As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial – um estudo de caso. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*, 1616, Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Foster, R. (1986). *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York: Summit Books.

Gallouj, F. (1994). *Innovation dans les services*. Paris: L'Harmattan.

Gallouj, F., & Sanson, K. (2007). Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: Bernardes, R., & Andreassi, T. *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, pp. 03-27.

Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Leifer, R. et al. (2000). *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars*. Boston: HBSP.

Mattar, (1997). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 4.ed. São Paulo: Atlas, pp.20-29.

Maza, C., Isidro F. A., & Hoffmann, V. E. (2014). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, 11(1), pp.345-371.



- McDonough, E. F. I., Zack, M. H., Lin, H. E., & Berdrow, I. (2008). *Integrating innovation style and knowledge into strategy*. In: *Mit Sloan Management Review*, Cambridge, 50(1), pp. 50-90.
- Nelson, R. (1977). *In search of an useful theory of innovation*.
- Ocde-Manual De Oslo. (2004). *Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Finep.
- O'Connor, G. C., Hendricks, R., & Rice, M. P. (2002). *Assessing transition readiness for radical innovation*. *Research Technology Management*, Nov.
- Rosenberg, N., & Frischtak, C. (1984). *Technological Innovation and long waves*. Cambridge Journal of Economics. CPES.
- Standars & Poor's Ratings e Service (2014). Dez maiores bancos brasileiros enfrentarão obstáculos em 2014. Recuperado em 03 de Setembro, 2014, de https://www.standardandpoors.com/servlet/LargestBanks_PT.pdf
- Talacomi, I. C., & Galina, S. V. R. (2014). Inovação no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil - uma análise comparada entre indústria e serviço no período de 2001 a 2011. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, 4(2), pp.19-32.
- Tidd, J. (2001). *Innovation Management in Context*. *International Journal of Management Review*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change*. New York.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro, Campus.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business Review.
- Vargas, E. R. (2009). Serviços, inovação e desenvolvimento local. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, 11(1).
- Venâncio, D. M., Andrade, D., & Fiates, G. G. S. (2014). Inovação em serviços: um estudo bibliométrico da produção científica no portal capes até setembro de 2013. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. Florianópolis, 7(1), jan-abr.