

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Eliel Garcia da Rosa**

**Barrisul:**

**O papel da inovação no processo de expansão da base de clientes para outros estados.**

**Porto Alegre**

**2013**

**Eliel Garcia da Rosa**

**Barrisul:**

**O papel da inovação no processo de expansão da base de clientes para outros estados.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes**

**Porto Alegre**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me dar o dom da vida, quando nem a ciência acreditava que minha mãe pudesse engravidar, e me deu a possibilidade de escolher qual caminho trilhar.

Aos meus pais, Luiz e Lidia, por acreditarem que a educação é o caminho certo para alcançar dias melhores. Por todo o apoio que me deram desde que saí de casa para estudar, e que é coroado neste momento. Tudo valeu a pena.

Ao meu irmão Eliézer, que nos momentos mais difíceis esteve ao meu lado, e foi esteio para nossa família quando mais precisamos. Pela esposa dele, Daniele, que completou a alegria da nossa família.

Ao meu amor Ariel, pelo apoio e companheirismo incondicionais demonstrados durante toda minha graduação, me proporcionando base para seguir adiante e nunca desistir, mesmo nos piores momentos.

Aos meus amigos, do Coral da UFRGS que, com sua música, sempre fazem com que um dia difícil se transforme num dia maravilhoso e fácil de ser superado.

Aos amigos que fiz durante toda a graduação e que ficarão para sempre em minha vida, mesmo aqueles que não são tão próximos, mas que de alguma forma contribuíram para este momento.

A UFRGS, por me proporcionar condições para estudar e me formar em uma instituição de qualidade reconhecida internacionalmente, contribuindo de forma insubstituível em meu aprendizado.

Aos professores que durante minha graduação fizeram me apaixonar por este curso.

Aos desconhecidos que contribuíram de forma gentil com a pesquisa elaborada neste trabalho, tornando possível sua realização, inclusive sugerindo melhoria para abordar os próximos entrevistados.

Ao professor Fernando Lopes por aceitar a orientação deste trabalho, e que me ajudou a chegar ao resultado que hoje apresento.

## RESUMO

Este trabalho propôs o levantamento de dados que pudessem indicar a influência da inovação na decisão de jovens universitários da USP sobre onde abrir conta corrente e contratar produtos e serviços bancários, assim como indicar ao Banrisul um caminho a seguir em sua estratégia de expansão para fora do Rio Grande do Sul. Com metodologia de caráter exploratório e descritivo a pesquisa deu-se através da descrição do mercado bancário, do próprio banco gaúcho, assim como do levantamento de dados por aplicação de questionário online enviado por e-mail e redes sociais ao público alvo. Após a coleta de dados foi realizada uma análise interpretativa onde constatou-se que a inovação no setor bancário não exerce grande influência na decisão dos estudantes da USP na hora de consumir produtos e serviços bancários, exceto se aliado a outros fatores, que tragam vantagens ao consumidor.

**Palavras-chave:** Banrisul, Inovação, Inovação Bancária, Produtos/Serviços Bancários

## **ABSTRACT**

This study proposed the survey data that could indicate the influence of innovation on the decision of university students at USP on where to open a banking account and hire banking products and services, as well as indicate to Banrisul a way forward in its strategy to expand outside the Rio Grande do Sul. With methodology exploratory and descriptive research was made through the description of the banking market, the gaúcho bank itself, as well as data collection by applying online questionnaire sent by e-mail and social networks to the public target. After collecting data an interpretive analysis where it was found that innovation in the banking sector does not exert great influence on the decision of USP students time consuming banking products and services, unless combined with other factors was performed, which bring advantages to consumer.

**Key-words:** Banrisul, Innovation, Innovation Bank, Banking Products

## **Lista de Figuras**

Figura 2.1 – Representação simplificada do processo de inovação .....	20
Figura 2.2 – Representação das dimensões da inovação .....	22
Figura 4.2 – Descreva o serviço que você .....	54

## Lista de Tabelas

Tabela 2.1– Resumo do Papel de Quatro Principais Fatores Envolvidos no DNP .....	26
Tabela 3.1 – Estudantes por identidade de gênero no Brasil e no .....	29
Tabela 3.2 – Estudantes na cidade de São Paulo .....	30
Tabela 4.1– Instituições financeiras por estado da federação .....	39
Tabela 4.2– Os 20 maiores BM por número de agências no Brasil .....	40
Tabela 4.3 – Número de agências por banco na cidade de São Paulo.....	40
Tabela 4.5 .....	56

## **Lista de Quadros**

Quadro 2.1 – Vantagens estratégicas pela inovação.....	17
Quadro 2.2 – Como o contexto afeta a gestão de inovação.....	18
Quadro 2.3 – Estágios no ciclo de vida da inovação.....	24
Quadro 4.1– Composição do Sistema Financeiro Nacional.....	34
Quadro 4.2.....	53

## Lista de Gráficos

Gráfico 4.1 – Identidade de Gênero.....	42
Gráfico 4.2 – Idade .....	43
Gráfico 4.3 – Estado em que nasceu.....	43
Gráfico 4.4 – Mora com quem.....	43
Gráfico 4.5 – Renda Bruta Familiar .....	44
Gráfico 4.6 – Possui conta em banco .....	44
Gráfico 4.7 – Conta em banco privado ou público.....	44
Gráfico 4.8 – Quando abriu sua conta corrente .....	45
Gráfico 4.9 – Tipo de conta corrente .....	45
Gráfico 4.10 – Conta corrente x Idade .....	46
Gráfico 4.11 – Tipo de banco x idade .....	46
Gráfico 4.12 – Tipo de conta x Idade .....	47
Gráfico 4.13 – Meu banco possui um serviço inovador x Idade .....	47
Gráfico 4.14 – Inovação deve proporcionar ao cliente x Idade.....	48
Gráfico 4.15 – Apenas inovação me faria trocar de .....	48
Gráfico 4.16 – Inovação, aliada a melhores tarifas e.....	49
Gráfico 4.17 – Inovação tecnológica, referente a segurança em .....	49
Gráfico 4.18 – Conta x Identidade de Gênero .....	50
Gráfico 4.19 – Tipo de Banco x Identidade de Gênero .....	50
Gráfico 4.20 – Tipo de Conta – Identidade de Gênero.....	50
Gráfico 4.21 – Inovação deve proporcionar ao .....	51
Gráfico 4.22 – Apenas inovação me faria trocar de .....	51
Gráfico 4.23 – Inovação, aliada a melhores tarifas e.....	52
Gráfico 4.24 – Inovação tecnológica, referente a segurança.....	52
Gráfico 4.25 – Inovação deve proporcionar ao cliente.....	53
Gráfico 4.26 – Meu banco possui, no mínimo, .....	53
Gráfico 4.27 – Produtos que possui.....	54
Gráfico 4.28 – Meu banco é muito inovador.....	55
Gráfico 4.29 – Marque o banco que considera inovador.....	55
Gráfico 4.30.....	56
Gráfico 4.31.....	57
Gráfico 4.32.....	57
Gráfico 4.33.....	58

## Lista de Siglas

ATM	<i>Automatic Teller Machine</i>
BADESUL	Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul
Banrisul	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BCB	Banco Central do Brasil
BM	Banco Múltiplo
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNPC	Conselho Nacional de Previdência Complementar
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
CPD	Centro de Processamento de Dados
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PIB	Produto Interno Bruto
POS	<i>Point of Sale</i>
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
RS	Rio Grande do Sul
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TI	Tecnologia da Informação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
USP	Universidade de São Paulo

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.2.1	Objetivo Geral .....	13
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1	ENTENDENDO E GERENCIANDO A INOVAÇÃO.....	15
2.2	OS TIPOS DE INOVAÇÃO.....	20
2.3	INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	22
2.4	ESTUDO SOBRE INOVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO .....	24
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	ELABORAÇÃO DA PESQUISA .....	27
3.2	SELEÇÃO DA AMOSTRA .....	29
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	33
4.1	DESCRIÇÃO DO AMBIENTE .....	33
4.1.1	O Ambiente Regulatório.....	33
4.1.2	O Banrisul, sua história e suas inovações.....	36
4.1.3	O Mercado Bancário Nacional e suas Inovações .....	39
4.1.4	O Perfil do Estudante da USP.....	41
4.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	45
4.2.1	Inovação x Idade.....	46
4.2.2	Inovação x Identidade de Gênero .....	49
4.2.3	Inovação para os Estudantes da USP.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
5.1	CONCLUSÕES .....	59
5.2	SUGESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	61
5.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
6	BIBLIOGRAFIA .....	63
7	ANEXOS .....	65
7.1	ANEXO 1 – Questionário aplicado .....	65

## 1. INTRODUÇÃO

Nesta etapa inicial do trabalho o problema escolhido para o estudo é abordado, e consiste no peso da inovação junto aos consumidores de produtos e serviços bancários em sua decisão de onde manter sua conta e demais produtos e serviços financeiros, assim como o objetivo geral do trabalho e seus desdobramentos específicos.

### 1.1 PROBLEMA

Os temas empreendedorismo e inovação têm sido debatidos por todo o mundo nos mais diversos círculos, principalmente nas grandes corporações e no meio acadêmico. Ambos têm sido essenciais no debate pois contribuem de forma insubstituível, e complementar, para o assunto. Para este trabalho iremos focar apenas na inovação, embora ambos os tópicos - empreendedorismo e inovação - sejam regularmente empregados em conjunto na literatura acadêmica.

Nas empresas estes temas tem sido alvo de diversos estudos e, posteriormente, de desenvolvimento e aplicação em áreas específicas da organização. Esta atitude busca valer-se dos talentos que existem ali, e que podem ser extremamente valiosos para o negócio dado o conhecimento que já possuem da empresa, assim como no incremento da atividade e resultados da empresa. Tais empresas entendem que é importante sempre procurar novas formas de crescimento.

Da forma como a competitividade vem aumentando, e como em determinadas áreas novos concorrentes têm se destacado, a inovação torna-se essencial para manter a posição conquistada. Para Thomas e D'Aveni (2009, *apud* Dias e Pedrozo, 2012, p. 1), a inovação é “reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva num ambiente organizacional que cada vez muda mais rápido”. Empresas inseridas em mercados altamente competitivos, como é o setor bancário, tendem a alcançar seus objetivos se estiverem adaptadas aos novos rumos que se apresentam diariamente, seja pelo surgimento de novos produtos e concorrentes, ou mesmo por novas exigências regulatórias.

Com mais de 85 anos de existência o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) atualmente é considerado um dos doze maiores bancos do Brasil e certamente o

momento atual pode ser decisivo para o seu futuro. O banco gaúcho busca expandir sua rede de agências para outros estados, além da região sul-brasileira, em busca de novos clientes. Em momentos semelhantes a este, onde o banco já buscava aumentar sua base de clientes, só que ainda dentro do estado gaúcho o mesmo se utilizou de produtos inovadores para atingir novos consumidores.

Atualmente, o posicionamento do banco no mercado de adquirência, um de seus principais produtos, está passando por modificação significativa através da parceria com as bandeiras Mastercard, Visa e Verdecard que são aceitas em todas as máquinas *Point of Sale* (POS) de seus clientes; também através da criação de uma nova empresa, a Banrisul Cartões, ainda em processo de aprovação no legislativo gaúcho, dando ao banco maior agilidade neste mercado altamente concorrido, e do lançamento da marca Vero, recém criada e que pretende conquistar até 5% do mercado de adquirência em números de transações até 2019, sendo que hoje a rede Banricompras possui aproximadamente 1,6% das transações do mercado.

Com um mercado altamente concorrido e exposto a momentos de volatilidade por conta de intervenções regulatórias, o Banrisul enfrenta dificuldades para chegar a novos mercados além do estado gaúcho e da região sul do Brasil. Isto acontece porque o banco gaúcho está em desvantagem em relação a seus maiores concorrentes que já atuam em todo o território nacional e se encontram estabelecidos junto aos clientes.

Aumentar a base de clientes, normalmente, requer grandes investimentos na área de Tecnologia da Informação (TI) e também em infraestrutura. Os custos para expansão são consideráveis e também o principal obstáculo para seguir a estratégia de expansão pretendida. Diante deste cenário, para alcançar novos mercados, além de toda a infraestrutura necessária o Banrisul precisa ultrapassar a primeira barreira que normalmente cerca grande parte dos consumidores ao serem apresentados a um novo produto ou marca: a insegurança frente ao desconhecido.

Por tratar-se de um banco regional, com forte apelo no estado que compõe seu nome, é interessante a sua significância dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Conforme dados do Banco Central do Brasil (BCB), em maio de 2014 o Banrisul ocupava a sétima posição em número de agências e depósitos totais no país. Dado que o banco está concentrado na região sul do Brasil, principalmente no estado do Rio Grande do Sul (RS) onde aproximadamente 90% de suas agências encontram-se estabelecidas; e que a população deste

estado corresponde a pouco mais do que 5% da população brasileira; estar entre os maiores bancos do Brasil faz do Banrisul um *case* especial no SFN.

Já o estado do Rio Grande do Sul está entre os 4 maiores estados brasileiros quando se fala de Produto Interno Bruto (PIB), de acordo com pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011). Com a economia predominantemente voltada para a agropecuária e indústria, a situação econômica do Estado, que detêm a maior parte do controle acionário do Banrisul, é um fator de peso considerável na posição que o banco ocupa, sobretudo por ser o principal meio de financiamento disponibilizado para as políticas públicas que o Estado desenvolve junto a sua população.

Entretanto, comparado aos demais bancos com os quais disputa as primeiras posições nos principais índices apontados pelo Banco Central do Brasil, que majoritariamente têm presença em todo o território brasileiro, percebe-se claramente que o fato de estar estabelecido principalmente no estado gaúcho e região sul não é suficiente para elucidar como o banco ocupa posição com tal destaque.

Tendo consciência da importância da inovação na atualidade e da relevância do Banrisul no SFN, propomos analisar com estudos direcionados, por meio da aplicação de questionários aplicados a jovens universitários residentes em área específica e de possível interesse do Banrisul, o impacto que uma inovação no setor bancário produz no momento da escolha de onde abrir e manter sua conta corrente e demais serviços bancários. De forma que, motivando esta pesquisa, temos a seguinte pergunta: **qual a influência que uma inovação no setor bancário exerce na decisão do consumidor de onde abrir sua conta corrente e manter seus produtos e serviços bancários?**

## 1.2 OBJETIVOS

Neste item do estudo é apresentado o objetivo geral assim como seus desdobramentos, apontados nos objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O principal objetivo desta pesquisa é verificar entre jovens universitários matriculados em curso de graduação na Universidade do Estado de São Paulo (USP) o impacto que a

inovação no setor bancário provoca em sua decisão sobre onde abrir e manter uma conta corrente e adquirir outros produtos e serviços bancários.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Verificar o valor atribuído à inovação, de modo geral, entre os jovens universitários matriculados em cursos de graduação na USP.

Verificar o valor atribuído à inovação no setor bancário entre os jovens universitários graduandos na USP.

Verificar o que o público alvo da pesquisa reconhece como inovação no setor bancário.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em prosseguimento à pesquisa, o embasamento teórico deste trabalho é apresentado a seguir: inicialmente aborda-se alguns dos conceitos básicos de inovação, e os principais tipos de inovação encontrados na literatura. Adiante, reuniu-se conceitos sobre inovação em serviços e, então, a finalização ocorre com uma síntese de trabalhos acadêmicos que tratam de inovação no setor bancário.

### 2.1 ENTENDENDO E GERENCIANDO A INOVAÇÃO

Com o aumento da competitividade a inovação tornou-se um dos principais meios de entrar ou manter-se nos mercados-alvo. Conforme o tempo passa mais os mercados se desenvolvem atingindo outros patamares e criando novas demandas e expectativas junto a seus consumidores. De acordo com Tidd *et al* a inovação “é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (2008, p.23). Criando e/ou aumentando laços entre empresa e consumidor é possível construir sólido alicerce para parte do processo de inovação. Isto permite valer-se da proximidade que o relacionamento empresa/cliente admite, para verificar se existem e onde estão as possibilidades de inovação e, ainda, facilita para a organização que pode ser a primeira a atender a demanda que seu próprio cliente disponibilizou o acesso a informações gratuitas e confiáveis obtidas da própria base da empresa.

Para o Manual de Oslo a inovação pode ser definida como

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (1997, p. 55).

A inovação é algo que hoje pode ser, não somente o diferencial de uma empresa em seu nicho mercadológico, mas um processo decisivo na construção de seus resultados. Entretanto, a inovação deve vir no momento certo, tanto para o consumidor, quanto para a empresa que deve estar preparada para o almejado sucesso, e também para possíveis fracassos. Segundo o Manual de Oslo (1997, p. 93) “empresas sob condições de inovação[...] precisarão procurar por sinais desencadeadores [...] a fim de identificar sinais fracos cedo o bastante para conseguir agir”. Estes possíveis fracassos podem ocorrer por tardia e/ou

incorreta identificação da necessidade do consumidor, e até mesmo por falhar com a execução do projeto de marketing envolvendo criação e comunicação ao consumidor sobre o novo produto/serviço, entre outros.

Para Depiné e Machado (2012), “com as pressões competitivas, aumentar a necessidade de se adaptar continuamente e desenvolver inovações, tornou-se um alicerce básico para a excelência organizacional”. Com a concorrência acirrada, é necessário utilizar-se de diversos artifícios para chegar ao objetivo como, por exemplo, criatividade para conquistar clientes e entrar em um mercado com empresas já estabelecidas, buscar novas fatias daquele em que já se encontra, ou até para não perder espaço para novos concorrentes no que já havia sido conquistado. Tidd *et al* fazem menção a inovação como muito mais do que apenas criar novos produtos ou abrir novos mercados. Para eles, inovação “também pode significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”.

As empresas com maior capacidade de inovação, seja por investir em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), ou por possuírem profissionais qualificados e diferenciados, tendem a se destacar e garantir que seu objetivo seja atingido mais rapidamente do que seus competidores. Por consequência, o contrário também tende a ocorrer. Ou seja, a falta desta capacidade para inovar pode levar a organização a estagnar diante de um ambiente competitivo dinâmico (Depiné e Machado, 2012).

Segundo o Manual de Oslo (1997, p.46) alguns setores podem passar por rápidas mudanças e inovações radicais, enquanto outros passam por mudanças menores e incrementais. Entretanto, independente do processo de inovação utilizado pela organização, apenas os mais adaptados terão melhores chances de sobreviver em um cenário onde quem sai na frente garante sua sobrevivência e os melhores retornos para si e para seus investidores.

No quadro a seguir expõe-se alguns mecanismos de gestão da inovação e suas respectivas vantagens estratégicas, apresentados por Tidd *et al* (2008, p. 28 e 29). Para os autores, estes mecanismos demonstram algumas das formas que empresas podem utilizar-se para buscar a inovação e obter, através disto, vantagens estratégicas frente a seus competidores. Entretanto, os autores salientam que para garantir vantagem competitiva uma empresa deve ser continuamente inovadora.

Quadro 2.1 – Vantagens estratégicas pela inovação

<b>Mecanismo</b>	<b>Vantagem estratégica</b>
Novidade na oferta de produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém mais consegue
Novidade no processo	Oferecer algo de uma forma que os outros não conseguem imitar - mais rápido, mais barato, mais personalizado, etc.
Complexidade	Oferecer algo que os outros têm dificuldade em dominar
Proteção legal de propriedade intelectual	Oferecer algo que os outros não conseguem, a menos que paguem licença ou outra taxa
Acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos	Alterar a base de concorrência - por exemplo, de preço do produto para preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade, etc.
Tempo/oportunidade	Vantagem de ser o primeiro a entrar - ser o primeiro pode valer a fatia de mercado para produtos novos / Vantagem de seguidor rápido - algumas vezes, ser o primeiro significa encontrar muitas dificuldades iniciais inesperadas o que torna mais sensata a postura de observar alguém que comete erros iniciais e se mover rapidamente para um produto mais avançado
Desenvolvimento robusto/de plataforma	Oferecer um produto que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas
Reescritura de regras	Oferecer algo que represente um conceito de processo ou produto absolutamente novo - uma forma diferente de fazer as coisas - e que torna as antigas formas redundantes
Reconfiguração de partes do processo	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem - por exemplo, construir redes de distribuição mais eficientes, terceirizando e ampliando as atividades para o meio virtual, etc.
Transferência através de diferentes contextos de aplicação	Recombinar os elementos já conhecidos em mercados diferentes
Outros?	A inovação depende em grande parte de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como de obter vantagem estratégica - dessa forma, haverá novas oportunidades para ganhar e manter a vantagem

Fonte: Tidd et al (2008, p.28 e 29)

Nota-se que as vantagens estratégicas das quais trata o quadro estão relacionadas a diferentes mecanismos que podem exigir, conforme as variáveis do mercado e momento escolhidos, mais ou menos dedicação por parte da empresa para ser inovadora.

Por exemplo, a proteção legal de propriedade intelectual permite à empresa a venda e/ou produção de um produto/serviço já pesquisado e desenvolvido, trazendo como principal vantagem o não investimento de tempo e dinheiro em P&D. Com isso, possuindo um produto ou serviço desenvolvido e pronto para lançamento, o retorno do investimento pode ser

imediatamente, utilizando-se o marketing correto para tal objetivo. Entretanto, este tipo de estratégia exige gastos consideráveis com o licenciamento dos produtos e serviços que a empresa tem interesse em comercializar.

Já para algumas empresas que trabalham com produtos ou serviços que demandam alto sigilo, como é o caso do setor bancário - que possui informações estratégicas sobre seus clientes - pode ser interessante manter áreas de P&D para garantir que estas informações sigilosas permaneçam dentro da instituição.

Ainda sobre as demais variáveis que influenciam o processo de inovação, Tidd *et al* apresentam outra tabela, elencada a seguir, que lista algumas influências no processo de inovação, consideradas significantes dependendo do contexto em que ele ocorre.

**Quadro 2.2 – Como o contexto afeta a gestão de inovação**

<b>Variável Contextual</b>	<b>Modificadores do processo básico</b>
Setor	Setores diferentes possuem prioridades e características também diferentes – tais como setores de larga escala, setores de pesquisa de ponta.
Tamanho	Empresas pequenas diferem em termos de acessos a recursos, etc., e assim precisam criar mais parcerias
Sistemas nacionais de inovação	Países diferentes possuem contextos mais ou menos propícios em termos de instituições, estratégias, etc.
Ciclo de vida (de tecnologia, indústria, etc.)	Estágios diferentes de ciclo de vida indicam diferentes aspectos de inovação – por exemplo, novas indústrias tecnológicas <i>versus</i> empresas estabelecidas já maduras.
Grau de novidade – inovação contínua <i>versus</i> descontínua	Inovação incremental do tipo “mais do mesmo” exige diferentes abordagens para organização e gerenciamento de formas mais radicais. No limite, as empresas podem utilizar “estruturas duplas”, ou mesmo dividir-se ou adaptar-se a fim de explorar oportunidades
Papel desempenhado por agentes externos, tais como reguladores	Alguns serviços – tais como serviços essenciais, telecomunicações e alguns serviços públicos – são altamente influenciados por políticas externas que moldam a intensidade e a direção da atividade inovadora. Outros – como os de alimentação e saúde – podem ser altamente regulados em certas direções.

Fonte: Tidd et al (2008, p. 95)

Um exemplo interessante dentre estas variáveis é a do papel desempenhado por agentes externos, principalmente órgãos reguladores.

Recentemente, visando atender a demanda de turistas que viriam para os jogos da Copa do Mundo de futebol que ocorreram em Porto Alegre a Prefeitura Municipal da cidade gaúcha criou lei que obrigou os taxistas do município a implantarem máquinas POS para

aceitar cartão de crédito e débito, entre outras exigências para qualificar o serviço prestado por estes profissionais, já a partir do mundial. Com isso, os bancos, que já vinham trabalhando em produtos inovadores e acessíveis a tais profissionais, tiveram a oportunidade de incrementar seus negócios com mais este nicho de mercado que até então recebia pelos seus serviços, predominantemente, em dinheiro. O próprio Banrisul lançou recentemente em seu último fórum de TI, ocorrido em Porto Alegre, uma nova tecnologia que acoplada a um aparelho smartphone permite inserir, com total segurança, o cartão do cliente e solicita a digitação da senha de segurança exigida pelo cartão, para pagamentos de produtos e serviços utilizados pelo dono do cartão. Este tipo de intervenção regulatória pode ser boa ou ruim para a organização, sendo que neste caso em especial, sabendo criar estratégias inovadoras, a regulação de um setor totalmente diferente pode trazer diversos benefícios para quem estiver a frente dos concorrentes no setor bancário.

O processo de gestão da inovação eficaz é classificado por Tidd *et al* (2008, p. 105) como possuidor de “crescimento sustentável no decorrer de invenção e adaptação contínuas”. Os autores salientam ainda que “com uma combinação de sorte, novas ideias e mercado receptivo” é mais fácil obter sucesso. Contudo, o processo de inovação eficaz e consistente, ou seja, inovar e obter sucesso na maioria das tentativas, é difícil de ser sustentado.

Tidd *et al* mencionam em seu livro que “a inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciada como tal” (2008, p. 107). Os autores consideram que “as influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado – ou seja, a inovação *pode ser* gerenciada” (2008, p. 107).

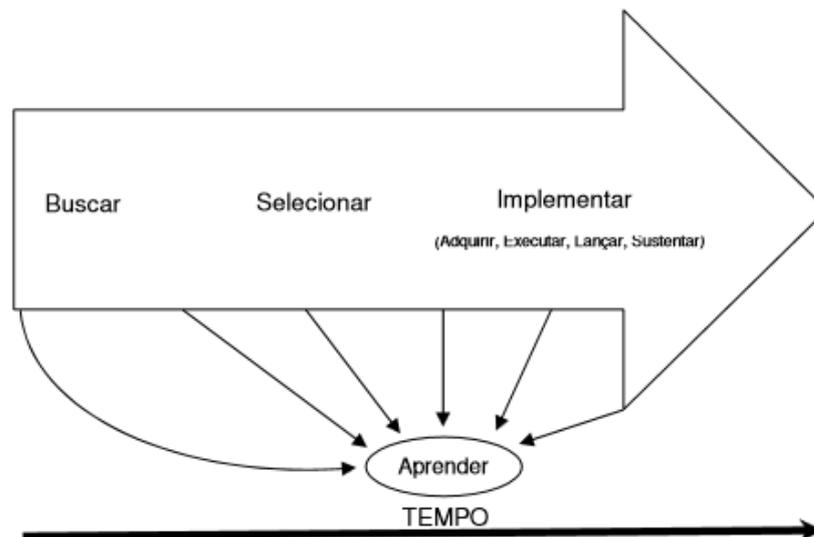
Os autores procuram descrever um mapeamento básico do processo de inovação, que consideram como um modelo simplificado e de grande utilidade na gestão da inovação. Este mapeamento foi classificado nas seguintes fases:

- Fase de procura, “que envolve detectar sinais no ambiente sobre potencial de mudança”;
- Fase de seleção, que consiste na “seleção entre várias oportunidades tecnológicas e mercadológicas [...] e que se ajustem a estratégia geral adotada pela empresa”;
- Fase de implementação, que versa sobre a transformação da ideia potencial em um novo produto ou serviço;

- Fase de aquisição de conhecimento, que trata da fase em que a empresa combina conhecimento novo ao já existente, tanto dentro quanto fora da organização, para buscar solução ao problema encontrado;
- Fase de execução do projeto, considerada pelos referidos autores como a fase mais importante do processo de inovação, pois exige flexibilidade no desenvolvimento do projeto e envolve diferentes indivíduos e conhecimentos;
- Fase de lançamento da inovação, que trata da preparação do mercado em que o produto será lançado, e;
- Fase da aprendizagem e reinovação, que aproveita o resultado de um lançamento, fracasso ou sucesso, e cria “um novo estímulo para o reinício do ciclo”.

As fases acima são um rumo básico que os autores entendem como necessário para gerenciar a forma como a inovação pode ser produzida e reproduzida com maior índice de sucesso, sendo representadas na figura abaixo (figura 2.1).

**Figura 2.1 – Representação simplificada do processo de inovação**



Fonte: Tidd et al (2008, p. 88)

## 2.2 OS TIPOS DE INOVAÇÃO

Como pôde ser visto nos parágrafos anteriores a inovação, muito mais do que apenas uma ótima ideia, é a junção de diversos fatores, como análise competente do ambiente, nicho mercadológico, capacidades da própria organização para inovar, entre outros. Exige cuidados e processos metódicos que ajudam a maximizar a oportunidade identificada transformando-a

em um sucesso entre seu público alvo. Os próximos parágrafos serão dedicados a apresentar, utilizando os autores de base desta pesquisa, os principais tipos de inovação.

A inovação pode fazer parte do processo de desenvolvimento de um novo produto, igualmente como no incremento de um já existente. Desde um novo tipo de hortaliça, geneticamente modificada, com maior nível de produtividade por hectare por conta de uma maior resistência a pragas e intempéries, até a otimização de um processo industrial por conta da eliminação de uma etapa que até então era indiscutivelmente imprescindível.

Tidd *et al* centram sua definição dos tipos de inovação nos “4 Ps” da inovação (2008, p.30). Estes quatro conceitos abrangem os tipos de inovação discutidos pelos referidos autores. A seguir eles são descritos:

1. Inovação de produto, que ocorre quando uma empresa altera um produto ou serviço que oferece;
2. Inovação de processo, sendo vista quando uma empresa altera a forma com que seus produtos e serviços são criados;
3. Inovação de posição, que ocorre quando o contexto em que os produtos e serviços introduzidos sofre alterações, e;
4. Inovação de paradigma, que advém de mudanças nos modelos mentais subjacentes na forma de ver o produto/serviço oferecido pela empresa.

Em outro estudo, Bernardes (2007, p. 15 e 16) discrimina os processos de inovação, corroborado por trabalhos empíricos, classificando-os de outra forma: inovação radical, inovação pela melhoria, inovação incremental, inovação *ad hoc*, inovação pela recombinação e inovação pela formalização ou pela objetivação.

Para o Manual de Oslo (1997, p. 23) os tipos de inovação podem ser qualificados como inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. Entretanto, para o atual estudo serão utilizados os tipos de inovação descritos por Tidd *et al*.

Existe ainda, de acordo com Tidd *et al*, uma outra dimensão que envolve o grau de novidade produzido por uma inovação. Entre os exemplos usados pelos autores é citado que “atualizar o modelo de um carro não é o mesmo que aparecer com um conceito de carro totalmente novo, que possua um motor elétrico e seja feito de uma nova composição de

materiais diferentes de aço e vidro” (2008, p.31), ou ainda “aumentar a velocidade e a precisão de um torno elétrico não é a mesma coisa que substituí-lo por um processo de fabricação a laser controlado por computador” (2008, p.31). Ou seja, dentro da inovação de produto, por exemplo, uma empresa pode inovar de forma incremental, alterando pouco ou incluindo novas características ao produto ou serviço, ou então pode implantar uma inovação radical mudando totalmente o produto ou serviço oferecido.

Na figura 2.2 apresenta-se de forma simples a definição das dimensões da inovação conforme o grau de novidade, segundo Tidd *et al* (2008, p. 32).

**Figura 2.2 – Representação das dimensões da inovação**



Fonte: Tidd et al (2008, p.32)

Dada a figura 2.2, pode-se entender que mais do que os tipos de inovação citados pelos autores, estes são associados as dimensões da inovação, que podem ocorrer entre os níveis de componente e de sistema ou, ainda, entre as inovações incremental e radical. Ou seja, os 4 P's da inovação podem ocorrer em qualquer um dos eixos das dimensões descritas na figura 2.2. Uma inovação de produto pode ser apenas incremental ou até mesmo radical e, ainda, ser uma inovação em nível de componente ou de sistema.

### 2.3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Para o presente trabalho, que busca entender o processo de inovação no setor bancário, e como esta influencia os possíveis clientes, é necessário trazer à luz do conhecimento o processo de inovação em serviços, que hoje é a base do setor bancário.

No Manual de Oslo (1997, p. 47) a inovação em serviços é descrita como difícil de ser identificada pois estas atividades tendem a fazer parte de um processo contínuo de inovações incrementais tanto em produtos quanto em processos. Este tipo de inovação, que ocorre pouco a pouco, tende a não ser reconhecida dado que nenhuma alteração significativa ocorre num período de tempo curto o suficiente para causar grandes impactos entre seu público consumidor.

Conforme Vargas (2006, p.14), nas economias desenvolvidas o setor de serviços tem crescido em importância, despertando interesse sobre o fenômeno no mundo acadêmico e também entre profissionais, buscando compreender “a dinâmica dessas atividades, suas implicações administrativas e econômicas, bem como suas relações com os demais setores econômicos”. O Manual de Oslo corrobora com esta afirmação, citando diversos estudos sobre inovação que tratam do assunto.

Ainda, segundo Howells e Tether (2004 *apud* Manual de Oslo, 1997, p. 46) temos a classificação de serviços, dividida em quatro grupos:

[...]serviços que lidam sobretudo com produtos (como transporte e logística), os que trabalham com informação (tais como os call centers), serviços baseados em conhecimento, e serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde). Embora essa diversidade deva ser lembrada, diversas características gerais aplicam-se à maioria dos serviços.

Para Bernardes (org., 2007, p. 4) as economias contemporâneas são basicamente economias de serviços. Para o mesmo (2007, p. 5), alguns mitos, há muito gravados por outros estudiosos, e que cercam o setor de serviços, contribuem para complicar a análise de inovação no setor.

Segundo Smith (1960, *apud* Bernardes, 2007, p. 5 e p. 6) existem três mitos já difundidos e associados, geralmente de maneira irrefletida, aos serviços. São eles, o mito do serviço improdutivo e do terceiro setor que, opõe o trabalho produtivo da manufatura ao trabalho improdutivo das atividades de serviços que têm seu valor esvaído no momento da sua realização; o mito da baixa intensidade de capital e da baixa produtividade, associado à ausência de fábricas e linhas de produção neste tipo de trabalho, que para o autor

a intensidade capitalística dos serviços é importante: que ela sempre o foi para certas atividades [...] e que ela assim se tornou para outras que são, desde esse instante, os principais usuários de tecnologias da informação e da comunicação (2006, p. 6);

e o mito da sociedade dos servidores, que cria empregos desqualificados.

Segundo o Manual de Oslo,

As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como elas são oferecidas (por exemplo, em termos de eficiência ou de velocidade), a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos. São exemplos as melhorias significativas em serviços bancários via internet, tais como um grande aumento na velocidade e na facilidade de uso, ou a introdução de serviços de retirada e devolução em casa que melhoram o acesso de clientes a carros de aluguel (1997, p. 58)

## 2.4 ESTUDO SOBRE INOVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

Ainda conforme Tidd *et al*, existem alguns estágios no ciclo de vida da inovação. Na tabela abaixo, estes estágios são discriminados junto de seus desdobramentos.

**Quadro 2.3 – Estágios no ciclo de vida da inovação**

<b>Característica da inovação</b>	<b>Padrão de Fluidez</b>	<b>Fase de Transição</b>	<b>Fase Específica</b>
Ênfase competitiva orientada para...	Desempenho funcional do produto	Variação de produto	Redução de custo
Inovação estimulada por...	Informação sobre necessidades do consumidor, potencial técnico	Oportunidades criadas pela expansão da capacidade técnica interna	Pressão para reduzir custos, aumentar qualidade, etc.
Tipo predominante de inovação	Frequentes mudanças significativas de produtos	Inovações de processo significativas resultantes de aumento de volume	Incremento de produto e inovação de processo
Linha de produto	Diversificada, normalmente incluindo modelos personalizados	Inclui pelo menos um modelo estável ou dominante	Em sua maioria, produtos-padrão não diferenciados
Processo de produção	Flexível e ineficiente – o objetivo é experimentar e operar mudanças frequentes	Torna-se mais rígida e definida	Eficiente, normalmente de capital intensivo e relativamente rígida

Fonte: Tidd et al (2008, p. 43)

Pela análise balisada no quadro 2.3, pode ser verificado que atualmente o setor bancário brasileiro está em sua fase madura, visto que suas principais instituições bancárias concorrem lado a lado. É possível verificar que o setor já passou pelo padrão de fluidez e pela fase de transição, situando-se atualmente na fase específica, com produtos, em sua maioria, padronizados, inovações fundamentalmente incrementais, buscando a redução de custos e maximização da qualidade de seus serviços oferecidos. Para Tidd *et al*, na fase específica as organizações passam a focar itens periféricos, como a taxa de juros relativos, entre outros, no setor analisado.

Segundo Facó e Csillag (2010, p.3), o segmento bancário de varejo brasileiro, alvo deste trabalho, “possui algumas particularidades que o tornam único e interessante tanto do ponto de vista acadêmico como de negócios”. Entre eles “o fato de atenderem uma quantidade muito grande de clientes”, “o atendimento a diversos segmentos de clientes desde aqueles com alta renda e patrimônio até clientes de baixa renda ou sem renda comprovada”, entre outros.

Em suas pesquisas empíricas os autores identificaram o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) como parte importante do processo de inovação para 6 dos maiores bancos comerciais de varejo brasileiros. Juntos, estes bancos representavam em 2005 quase 50 % do SFN em Ativos Totais (2010, p.10) e atendem desde clientes sem comprovação de renda a clientes de alto poder aquisitivo e grande patrimônio.

Tratando especificamente sobre o DNP, Facó e Csillag (2010, p.15) identificaram cinco fases do desenvolvimento de novos produtos em bancos de varejo brasileiros. A primeira fase trata da identificação de produtos; a segunda fase aborda o amadurecimento da ideia por parte das Áreas de Produtos dos respectivos bancos; a terceira fase, que pode ser integrada ou não à segunda, entra no desenho definitivo do produto, em conjunto com outras áreas da organização; a quarta fase é a fase em que o produto é desenvolvido e testado para permitir o lançamento do mesmo no mercado; a quinta e última fase trata sobre o lançamento do produto entre seus potenciais consumidores.

Facó e Csillag também apresentam os quatro principais fatores envolvidos no DNP e os papéis que todos desempenham neste processo, sendo avaliados em uma escala de 1 a 5, conforme tabela abaixo (tabela 2.1.)

Tabela 2.1– Resumo do Papel de Quatro Principais Fatores Envolvidos no DNP

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

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

Fonte: Facó (2010, p.18)

Entre os quatro fatores citados na figura destaca-se a regulamentação, que embora tenha como função “regulamentar todo e qualquer tipo de produto bancário” (Facó e Csillag, 2010, p. 19) na avaliação das próprias instituições financeiras pesquisadas sua relevância para o DNP é considerada baixa, atingindo valor máximo igual a 3, na escala proposta, em todos os quesitos, inclusive teve valor mínimo no quesito “Papel no lançamento do produto”. Também pode-se destacar o fator de “canais de distribuição” que, em oposição ao fator de regulamentação, teve o valor máximo da pesquisa (5) atribuído a 3 dos quatro quesitos pesquisados.

Os fatores de mercado e tecnologia tiveram avaliação média em comparação aos outros fatores, sendo o mercado de grande relevância no papel de iniciador do DNP e no ciclo de vida do produto, enquanto que a tecnologia é considerada muito relevante no papel ao longo do DNP, ou seja, seu desenvolvimento, e no lançamento do produto.

### **3 METODOLOGIA**

A atual etapa do trabalho consiste na apresentação da metodologia de desenvolvimento da presente pesquisa, assim como seus aspectos gerais. Esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo e tem o objetivo de melhorar o entendimento do setor bancário, buscando reforçar as percepções encontradas na bibliografia sobre inovação em serviços através de pesquisa de campo direcionada a um determinado grupo considerado para a pesquisa. Previamente, a bibliografia básica foi analisada buscando conhecer os conceitos fundamentais sobre o tema inovação e garantir um correto desenvolvimento da parte prática e descritiva da pesquisa.

#### **3.1 ELABORAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa de campo, que procura entender o comportamento do público alvo em relação a produtos e serviços inovadores no setor bancário, consistiu na elaboração e aplicação de questionário quantitativo (Anexo 1, p. 65) voltado a jovens universitários residentes na cidade de São Paulo. De acordo com Gil (2010, p. 99), para efetuar um levantamento de dados, é necessário verificar um problema a ser investigado, e então definir um objetivo geral que deve ser especificado. Ainda segundo o autor, “os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento” (p. 100). Gil afirma que a redução do problema até os objetivos específicos permite a indicação exata dos dados que se pretende obter.

Para a elaboração do instrumento de coleta Gil (2010, p. 101) observa que perguntas relativas a idade, sexo, estado civil, entre outras, são as de mais fácil obtenção, pois dizem respeito um fato. Ou seja, elas não possuem nuances, sendo objetivas, e não permitem duas respostas diferentes para a mesma pergunta. Entretanto, para algumas pessoas, mesmo estas perguntas podem ter viés negativo, fazendo-as ter receio de participar do levantamento de dados. Para Gil (2010, p. 103) “perguntas referentes a sentimentos, crenças, padrões de ação, bem como a razões conscientes que os determinam, são mais difíceis de ser respondidas adequadamente”. Com isso, a elaboração do questionário a ser utilizado no levantamento de dados deve ser minuciosa, assim como sua análise e interpretação dos dados obtidos.

Após a elaboração do questionário procede-se com a etapa de pré-teste que busca validar o instrumento de coleta visando que este sirva ao propósito para o qual foi criado. Neste pré-teste mede-se junto a alguns entrevistados aspectos como clareza e compreensão dos termos, quantidade de perguntas, forma e ordem das perguntas, e a introdução da pesquisa ao público alvo. Esta etapa pode ser restrita a poucos indivíduos, pois a intenção principal dela é verificar se o questionário está adequado aos objetivos propostos pela pesquisa. A atual pesquisa teve a fase de pré-teste realizada com aproximadamente 10 alunos do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que ajudaram a apontar algumas melhorias que poderiam ser feitas no questionário.

Na sequência elabora-se a seleção da amostra. Gil (2010, p. 109) afirma que “os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considera-los em sua totalidade”. Com isso, a pesquisa deve ser realizada com base em uma amostra que seja representativa do universo em questão. No presente levantamento foi utilizada a amostragem estratificada, que “caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada” (Gil, 2010, p.110), não proporcional, ou seja, não considerando a proporção dos estratos em relação ao universo.

Segundo Gil (2010, p.111), “para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos”. Conforme tabela apresentada pelo autor (2010, p.112) para um universo maior do que 50.000 indivíduos, considerando margens de erro entre 1 e 10%, deve-se buscar uma amostra entre 9091 e 100 elementos, respectivamente. Para este estudo determina-se que a margem de erro que melhor atende ao atual propósito é 10%, o que exige o alcance de, no mínimo, 100 elementos representativos da amostra.

O instrumento de coleta foi elaborado com o aplicativo *Google Docs*, que facilita a formatação do questionário. Este aplicativo, além de ser gratuito, oferece diversas ferramentas, como a criação de perguntas em diferentes formatos - se adaptando a pesquisa e direcionando perguntas subsequentes de acordo com respostas prévias para deixar o questionário ainda mais adequado ao perfil do participante da pesquisa; divulgação para públicos alvo em locais distantes pela internet - facilitando pesquisas a distância como a que foi desenvolvida neste trabalho; e divulgação dos dados resumidos por meio de gráficos que podem, inclusive, ser divulgados aos participantes da pesquisa.

Após finalizar a coleta de dados foi utilizado um software chamado *Sphinx*, que é uma ferramenta para análise de dados quantitativos e qualitativos. Este software facilita a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa, permitindo diversas inferências a partir da manipulação dos dados obtidos.

### 3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Conforme dados do INEP, em 2012 o Brasil possuía 2.416 instituições de educação superior em todos os estados da federação, contando com 31.866 cursos disponíveis e 7.037.688 alunos matriculados, divididos entre instituições públicas e privadas, e cursos presenciais e a distância. Deste universo, a região sudeste brasileira, onde se encontra inserida a cidade de São Paulo, sede da USP, concentrava 3.226.248 estudantes matriculados naquele ano, sendo 1.763.617 apenas no Estado de São Paulo (tabela 3.1). Ou seja, no Estado de São Paulo encontram-se aproximadamente 25% de todos os estudantes brasileiros.

**Tabela 3.1 – Estudantes por identidade de gênero no Brasil e no Estado de São Paulo, por instituições públicas federais, estaduais e municipais, e instituições privadas**

Brasil		7.037.688	Feminino	Masculino
Estado de São Paulo		1.763.617	975.725	787.892
	Pública		116.642	137.555
		Federal	17.834	20.618
		Estadual	76.144	96.844
		Municipal	22.664	20.093
	Privada		859.083	650.337

Fonte: INEP, 2012

Do total de alunos no estado paulista, 975.725 pertencem ao sexo feminino e 787.892 ao sexo masculino (tabela 3.1). Em números relativos isto representa dizer que 55,3% da população de estudantes no estado é do sexo feminino, enquanto 44,7% é do sexo masculino. O INEP informa ainda em suas pesquisas que somente na capital paulista existem 635.839 estudantes matriculados em cursos de graduação na modalidade presencial (tabela 3.2), representando aproximadamente 40,4% do total de estudantes do estado.

**Tabela 3.2 – Estudantes na cidade de São Paulo matriculados em cursos de graduação presenciais**

			Capital
São Paulo			635.839
	Pública		66.152
		Federal	4.788
		Estadual	61.364
		Municipal	-
	Privada		569.687

Fonte: INEP, 2012

Já na USP, onde o público alvo da pesquisa se encontra, segundo informações encontradas no site da própria instituição, em 2012 haviam 92.064 alunos matriculados. Destes, 47.608, ou 51,71% pertenciam ao sexo masculino e 44.456, ou 48,29% pertenciam ao sexo feminino. Entretanto, deste número apenas 58.303 eram estudantes de graduação, não havendo referências quanto a divisão por identidade de gênero entre os estudantes de graduação.

Dentre as instituições de ensino superior na capital do estado em questão, 121 eram faculdades, 14 eram centros universitários, 15 eram universidades e 1 era Instituto Federal ou CEFET, totalizando as 151 instituições de ensino superior informadas pelo INEP (tabela 3.3).

**Tabela 3.3 – Número de instituições de ensino superior no Brasil e estado de São Paulo, conforme localização (capital e interior) em 2012.**

			Total	Capital	Interior
Brasil			2.416	846	1.570
Estado de São Paulo			598	151	447
	Pública		86	8	78
		Federal	5	2	3
		Estadual	58	6	52
		Municipal	23	-	23
	Privada		512	143	369

Fonte: INEP, 2012

Para este estudo acadêmico, de forma a delinear melhor o grupo de interesse define-se que, dentre os estudantes de graduação matriculados em instituições de ensino superior na capital paulista, em cursos de modalidade presencial, a faixa etária que se busca é a de 18 a 29 anos. Esta faixa etária é alvo do estudo, pois se verifica que existiam 1.281.025 estudantes no Estado de São Paulo, ou 72,64% dos estudantes matriculados em cursos de graduação informados no Censo da Educação Superior de 2012, que se encontravam dentro desta faixa etária (tabela 3.4), tornando-a bastante representativa do público alvo.

**Tabela 3.4 – Número de estudantes de graduação, nas modalidades presencial e a distância, no estado de São Paulo, segundo a idade.**

		Total	18 anos	19 anos	20 Anos	21 Anos	22 Anos	23 Anos	24 Anos	De 25 a 29 Anos
São Paulo		1.281.025	77.024	126.919	150.437	166.166	155.136	134.851	111.977	358.515
	Pública		13.183	23.440	28.732	32.278	30.130	25.652	19.731	44.860
	Federal		2.117	3.699	4.077	4.642	4.265	3.478	2.606	6.190
	Estadual		8.566	15.679	19.699	22.313	21.320	18.516	14.410	31.565
	Municipal		2.500	4.062	4.956	5.323	4.545	3.658	2.715	7.105
	Privada		63.841	103.479	121.705	133.888	125.006	109.199	92.246	313.655

Fonte: INEP, 2012

Com um esboço do público alvo pode-se passar para a próxima etapa que consiste em verificar o número ideal de entrevistados, de modo que a amostra seja representativa do universo que a pesquisa deseja conhecer.

Considerando que na data referência do INEP (2012) na cidade de São Paulo existiam 635.839 estudantes matriculados em cursos de graduação, na modalidade presencial, e que na USP estavam matriculados 58.303 alunos de graduação, pondera-se que a universidade traz uma boa representatividade do universo de graduandos da capital de São Paulo. As informações encontradas demonstram que somente a USP, uma entre outras 151 instituições que oferecem cursos de graduação na capital paulista, concentrava 9,16% de todos os graduandos da cidade.

Contudo, como não foram encontradas informações sobre a quantidade de alunos matriculados em cursos presenciais, ou em cursos à distância, na instituição o número total de estudantes da USP será considerado como o universo a ser desvendado, o que equivale a um total de 58.303 indivíduos.

Além disso, considerando que na USP os alunos estão divididos por identidade de gênero na proporção de 51,71% e 48,29% entre masculino e feminino, respectivamente, busca-se que a amostra atenda também a esta característica da população. Entretanto, para

esta pesquisa não foi abordado em qual curso cada um dos respondentes estava matriculado na universidade, o que pode conferir parcialidade no resultado da pesquisa, pela não representatividade de todos os cursos.

Vistos os dados da USP em relação ao número de estudantes que informam que em 2012 haviam 58.303 alunos matriculados em cursos de graduação na instituição e, considerando a margem de erro estipulada, para o universo de mais de 58 mil estudantes de graduação na USP, a amostra mínima para esta população é de 100 elementos. Além disso, buscando um resultado mais próximo da realidade no levantamento, tentando aproximar o resultado da amostra ao comportamento do universo populacional, buscou-se que os que participaram da pesquisa estivessem divididos entre masculino e feminino na mesma proporção informada pela instituição: aproximadamente 51,71% do sexo masculino e 48,29% do sexo feminino.

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

A partir desta etapa do trabalho os dados que envolvem a pesquisa de campo serão apresentados, buscando conhecimento sobre o ambiente em que o Banrisul está inserido - o Sistema Financeiro Nacional, o sistema bancário e seus principais atores, a própria instituição bancária gaúcha e também sobre o público alvo.

### **4.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE**

Inicialmente apresenta-se uma visão geral do SFN, que busca demonstrar de forma simples o ambiente regulatório em que o Banrisul está inserido, assim como suas subdivisões, principais componentes e respectivas funções. Posteriormente, a própria instituição gaúcha é apresentada, com ênfase em seus produtos, serviços e processos inovadores, possibilitando que na análise dos dados seja feita comparação com o que o banco apresenta e o que o público alvo respondeu no levantamento quantitativo.

Em seguida o mercado bancário nacional é brevemente descrito, com especial atenção ao mercado bancário paulista. Por fim, o perfil do público alvo da pesquisa é descrito, apresentando suas características básicas, como idade, perfil socioeconômico, entre outros, dando base para que, juntamente com os demais dados coletados, as análises sejam feitas considerando todos os cenários envolvidos.

#### **4.1.1 O Ambiente Regulatório**

O Banrisul está inserido no Sistema Financeiro Nacional brasileiro, dentro da categoria de operadores deste sistema. A categoria de operadores é uma das três divisões do SFN, da qual também fazem parte os órgãos normativos e as entidades supervisoras. Conforme o artigo 192 da Constituição Federal do Brasil,

O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram.

Estão entre as outras duas categorias que compõem o SFN os órgãos normativos, que como diz o próprio nome, são os responsáveis pela regulação normativa do SFN, e as entidades supervisoras, que tem a responsabilidade de garantir a aplicação das regras determinadas pelos órgãos normativos.

A categoria dos órgãos normativos é composta pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão máximo do SFN, e que tem entre suas funções a elaboração das regras para o melhor funcionamento do SFN, o controle do volume de pagamentos da economia, regulação dos valores interno e externo da moeda, entre outros; o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), que fixa as diretrizes e normas da política de seguros privados; e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPCC), que tem como competência regular o regime previdenciário complementar operado pelos fundos de pensão.

Já a categoria das entidades supervisoras se ocupa, também como diz o próprio nome, da supervisão das instituições operadoras, assim como da regulamentação de decisões tomadas pelas entidades normativas. São entidades supervisoras, o Banco Central do Brasil, que supervisiona a política cambial e monetária, e fiscaliza o SFN; a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que regulamenta, desenvolve, controla e fiscaliza o mercado de valores mobiliários; a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), que tem a responsabilidade de controlar e fiscalizar o mercado de seguro, previdência privada aberta e capitalização; e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), que fiscaliza as atividades das entidades fechadas de previdência complementar. Todas estas entidades complementam o trabalho feito pelas entidades normativas no que diz respeito às instituições operadoras.

A categoria dos operadores, na qual se insere o banco gaúcho, está encarregada da intermediação dos recursos entre poupadores e tomadores, e pode, ainda, ser subdividida em outros três grupos. Cada um destes grupos está ligado a um dos conselhos que representam os órgãos normativos, responsáveis por uma das partes do SFN, e supervisionados pelas entidades ligadas aos respectivos Conselhos, dentro da categoria de entidades supervisoras (quadro 4.1).

**Quadro 4.1– Composição do Sistema Financeiro Nacional**

Órgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores			
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - Bacen	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista	Demais instituições financeiras	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros	
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bancos de Câmbio	Bolsas de valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - Susep	Resseguradores	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
Conselho Nacional de Previdência Complementar - CNPCC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)			

Fonte: BCB, 2014

O primeiro grupo, sob o comando do Conselho Monetário Nacional, e supervisão do Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários, compreende as instituições financeiras captadoras de depósitos a vista, que compreendem os bancos múltiplos com carteira comercial - entre os quais está o Banrisul, objeto de nosso estudo - os bancos comerciais, a Caixa Econômica Federal e as Cooperativas de crédito, responsáveis por oferecer recursos a financiamentos de curto, médio e longo prazo, captar depósitos a prazo, prestar serviços financeiros, entre outros; as Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F), que tem objetivo de “efetuar o registro, compensação e liquidação, física e financeira, das operações realizadas em pregão ou sistema eletrônico” (BCB, 2014); as bolsas de valores, que tem a incumbência de manter local e/ou sistema adequados para permitir a seus membros oportunidade para realização dos encontros para transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários; os bancos de câmbio, autorizados a realizar operações de câmbio e de crédito vinculadas às de câmbio, facilitando as importações e exportações; demais instituições financeiras, como os bancos de investimento, sociedades de crédito imobiliário, agências de fomento, entre outros, que complementam o serviço prestado pelas instituições financeiras que captam depósitos a vista; e outros intermediários financeiros, como as administradoras de consórcios, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades corretoras de câmbio, sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários.

O segundo grupo, sob o comando do CNSP, e supervisão da SUSEP, compreende as sociedades seguradoras, especializadas em contratos, que em troca de um prêmio pré-estabelecido oferecem indenizações em caso de sinistro; as entidades resseguradoras, que tem finalidade de realizar operações de resseguros e retrocessão; as sociedades de capitalização, que negociam contratos que ao seu final pagam o valor depositado ao longo do período pactuado, com juros estabelecidos no contrato; e as entidades abertas de previdência complementar, com objetivo de criar e operar planos previdenciários acessíveis a quaisquer pessoas físicas.

O terceiro e último grupo, sob o comando do CNPC, e supervisão da PREVIC, compreende as entidades fechadas de previdência complementar, ou fundos de pensão, que visam gerar renda para seus participantes gerindo contribuições dos participantes e patrocinador.

Estas três categorias e suas subdivisões formam o complexo Sistema Financeiro Nacional, emitindo todas normas regulatórias para o setor ao qual o Banrisul faz parte e se destaca entre suas centenas de operadores.

Ainda, influenciando diretamente no funcionamento do setor bancário, mas que não participam do SFN, encontram-se as entidades de classe como os sindicatos trabalhistas que representam a classe bancária, e a Febraban, que é a entidade representativa de grande parte dos bancos brasileiros. Ambos têm exercido influência relevante nos rumos que o setor bancário tem tomado.

#### **4.1.2 O Banrisul, sua história e suas inovações**

A seguir um breve histórico da instituição bancária que é parte do presente estudo. O Banco do Estado do Rio Grande do Sul é uma instituição financeira criada em 12 de setembro de 1928 para atender fazendeiros gaúchos que reivindicavam uma instituição bancária que oferecesse crédito em momentos difíceis, e que aceitava as propriedades destes como garantia de pagamento para os empréstimos. Ao ser fundada a instituição adota a sigla BRGS – Banco do Rio Grande do Sul – e tem como capital inicial o valor de 50 mil contos de réis. Antes de chegar à década de 1930 o banco já possuía 24 agências em todo o estado, além de sua primeira sede na Avenida Mauá, em Porto Alegre.

No dia em que completaria seus 30 anos de existência, já na parte final da década de 50, a instituição inicia suas operações com a carteira de câmbio, estabelecendo intercâmbio com 130 bancos em 30 países.

Com a chegada dos anos 1960 houve a incorporação da palavra Estado ao nome da instituição, ficando conhecida a partir de 1960 como BERGS – Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, começa uma forte expansão do banco para outros estados, levando a instituição gaúcha para o Distrito Federal, com uma agência em Brasília e outra em Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Em 1966 o banco abre sua primeira agência em Salvador na Bahia, em 1969 em Fortaleza, no Ceará, e em Recife, incorporando o Banco Real de Pernambuco, criado em 1885, por ordem do imperador Dom Pedro II.

Em 1970 a instituição financeira gaúcha incorpora o Banco Sul do Brasil S.A e procura se modernizar adotando novos métodos de trabalho, novas tecnologias e reduzindo

custos. A partir de 1971 o Banco passa a adotar a nomenclatura atualmente utilizada: Banrisul. Ao final da década o banco é o agente financeiro oficial do estado gaúcho e possui 231 agências.

Já no início da década de 1980 a instituição cria a Diretoria Adjunta para a captação de recursos e desenvolvimento de novos produtos. Em 1983 o Banrisul instala, em agências do litoral do estado e de Porto Alegre, terminais de computador aos clientes para a impressão de extratos de conta corrente, chegando a 219 terminais em 91 agências, em 1985. Além disso, instala um novo sistema de integração de contas correntes automatizado no Centro de Processamento de Dados Central (CPD), chegando ao impressionante número de 292 agências (1984) integradas a ele em 1984, tornando-se em um dos mais modernos bancos do país.

Em 1981 o banco abre um escritório de representação em Nova Iorque para dar suporte a empresas gaúchas de importação e exportação, que em 1982 acaba sendo transformada em agência. Em 1988, o Banrisul cria o Banrimicro que é o sistema pelo qual o cliente acessa o CPD através de seu microcomputador podendo consultar informações de sua conta corrente, extrato de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), entre outros.

Em 1990 o Banrisul é autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar como Banco Múltiplo (BM), possuindo a Carteira Comercial, Carteira de Crédito Imobiliário e de Crédito, Financiamento e Investimento. Em 1992 incorpora o Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (BADESUL) e em 1993 instala sua primeira sala de autoatendimento totalmente automatizada, uma grande inovação para a época.

Nos anos 2000 o Banrisul torna-se pioneiro ao utilizar o software livre Linux nos equipamentos caixas automáticos (ATM) em suas agências. Em 2005 o Banrisul reestruturou seu parque tecnológico e, novamente como pioneiro, desta vez na América Latina, lançou o Cartão Internet Banrisul com chip. Em 2006 o Portal Banrisul foi remodelado e os clientes puderam acessar e imprimir online os cheques que transitavam por sua conta corrente. Este último serviço também inédito entre os bancos brasileiros. Outro produto inédito e pioneiro lançado no Banrisul foi o Banrisul Celular, em 2007.

Ao completar 80 anos, em 2008, o banco lançou o Cartão Multiuso, com investimentos superiores a R\$ 150 milhões, destacando-se na área de tecnologia bancária.

Sendo desenvolvido internamente o cartão permitiu agregar certificação digital, oferecendo ao cliente total segurança ao realizar operações bancárias tanto na rede Banricompras, nos terminais de autoatendimento, quanto na internet. Este foi um ano em que o banco conquistou diversos prêmios, entre eles como um dos cinco melhores bancos de varejo do país, uma das 50 maiores marcas da América Latina, além de integrar lista das 2.000 maiores empresas do mundo.

Nos últimos anos o Banrisul tem recebido diversos tipos de reconhecimento como as 5 distinções do prêmio *E-Finance* 2010 nas categorias segurança, tecnologia da informação e gestão social. Anualmente, partir de 2008, na cidade de Porto Alegre, o banco passou a promover o fórum de Tecnologia da Informação (TI) que busca discutir questões atuais sobre o mercado bancário, e como as tendências nos negócios do setor influenciam a Tecnologia da Informação e a segurança nas transações bancárias.

Em 2014, durante o 7º Fórum de TI, o banco lança uma nova tecnologia de pagamento móvel, sendo este produto a primeira solução de *mobile payment*, no Brasil e na América Latina, com uso de cartão com chip e totalmente seguro. O produto, um pequeno aparelho que pode ser acoplado a qualquer smartphone que possua o aplicativo do Banrisul, específico para este tipo de operação, permite que trabalhadores autônomos ou até mesmo empresas que tenham a necessidade de receber o pagamento de seus produtos e serviços fora de sua sede, possam vender com cartão de crédito e débito sem a necessidade de comprar máquinas POS ou carregar um aparelho grande e pesado. Além disso, neste mesmo ano o Banrisul, em parceria com a empresa Mastercard, lança um serviço de e-wallet que permite a seus usuários armazenar dados de cartão de crédito, débito e pré-pagos no site da carteira digital, facilitando e deixando mais seguras as compras pela internet.

Entretanto, o principal produto inovador criado pelo banco gaúcho continua sendo até hoje o Banricompras. Este produto possibilitou ao Banrisul o controle absoluto de toda a cadeia de meios de pagamento, angariando os mais diversos clientes com sua grande aceitação no mercado local do Rio Grande do Sul e não cobrança de anuidade, que até hoje é regra entre cartões de crédito no mercado. Com o Banricompras o banco possui a bandeira, a adquirencia, a rede de captação e a certificadora. Esta inovação fez com que a Rede Banricompras conquistasse, nos últimos anos, 20% de todas as transações eletrônicas no mercado do Rio Grande do Sul.

De posse destes dados, é possível perceber que o Banrisul tem sido um banco inovador, principalmente na área de TI, mas também no lançamento de produtos, estando em algumas situações a frente de seus concorrentes. Desde muitos anos o banco gaúcho vem lançando produtos e serviços inovadores, principalmente na área tecnológica, e que garantem a ele, um banco estatal e concentrado em apenas uma região do Brasil, vantagens estratégicas frente a seus principais concorrentes.

#### 4.1.3 O Mercado Bancário Nacional e suas Inovações

Pode-se dizer que o mercado financeiro brasileiro é bastante diversificado. Ele possui 1.972 instituições financeiras autorizadas a funcionar (tabela 4.1), entre bancos múltiplos e comerciais, sociedades diversas, como as corretoras de câmbio e distribuidoras de títulos e valores mobiliários, cooperativas e administradoras de consórcio, entre outros. Dentre estas, 132 são bancos múltiplos concorrendo com o Banrisul por clientes potenciais (tabela 4.1).

**Tabela 4.1– Instituições financeiras por estado da federação**

Unidade da Federação / Região	BM	BC	BD	CE	BI	B Camb	CFI	CTVM	CC	DTVM	SAM	SCI e APE	SCM	AG FOM	CH	COOP	CONS	Total	
Alagoas	AL							1				1	1	1		11	1	16	
Bahia	BA	3						4	3	2			1	1		41	2	57	
Ceará	CE	1					1	2		2			3			7	2	18	
Maranhão	MA															5	1	6	
Paraíba	PB												1			16	2	19	
Pernambuco	PE	4						1	3	1		1	2	1		13		26	
Piauí	PI															1	3	4	
Rio Grande do Norte	RN								1					1	1	7	2	12	
Sergipe	SE	1														2	4	7	
<b>Nordeste</b>		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>105</b>	<b>14</b>	<b>165</b>	
Acre	AC																4	4	
Amapá	AP													1		1		2	
Amazônia	AM								2				1	1			9	13	
Pará	PA	1	1						1				1			24	1	29	
Roraima	RR															1	1	2	
Tocantins	TO													1		2		3	
<b>Norte</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	
Distrito Federal	DF	2	1		1			1			2	1	1			18	9	36	
Goiás	GO													1		43	6	50	
Mato Grosso	MT													1		23	1	25	
Mato Grosso do Sul	MS												1			10		11	
<b>Centro-Oeste</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>16</b>	<b>122</b>	
Espírito Santo	ES	1	1					3	1		1					33	5	45	
Minas Gerais	MG	6	1	1	1			1	9		7	1	2	6		203	20	258	
Rio de Janeiro	RJ	9	3	1	3			2	15	9	28	24	1	3	1	1	61	9	145
São Paulo	SP	89	15		10	3		26	52	32	63	24	2	13	1	4	250	65	649
<b>Sudeste</b>		<b>105</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>77</b>	<b>41</b>	<b>99</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>547</b>	<b>98</b>	<b>1097</b>
Paraná	PR	6	1					6	3	5	4	1		4	1	1	124	23	179
Rio Grande do Sul	RS	9		1				13	4	6	1	1	2	1	1	1	123	23	186
Santa Catarina	SC							4		2	3			3	1		117	18	148
<b>Sul</b>		<b>15</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>364</b>	<b>64</b>	<b>513</b>
<b>Totais</b>		<b>132</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>91</b>	<b>65</b>	<b>114</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>1173</b>	<b>193</b>	<b>1972</b>

Fonte: Unacad. Posição em 31/05/2014

Os principais concorrentes do banco gaúcho são, entre os bancos públicos, a Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, e, entre os bancos privados, o Banco Itaú, Santander, HSBC e Bradesco. Eles também são, junta responsáveis pelas principais inovações apresentadas ao setor bancário brasileiro.

Em número de agências o Banrisul se consolida como o sétimo maior banco do Brasil em número de agências (figura 4.3), tendo 516 agências ativas, ficando atrás de Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Caixa Econômica Federal, que apesar de não ser um banco múltiplo é seu concorrente direto, Santander e HSBC. Quando se trata do número de agências o banco

gaúcho mantêm a posição no período compreendido entre dezembro de 2010 e março de 2014 (tabela 4.2).

**Tabela 4.2– Os 20 maiores BM por número de agências no Brasil**

	CNPJ	Instituições	Tipo	2010 Dez	2011 Dez	2012 Dez	2013 Dez	2014 Maio
1	00.000.000	Banco do Brasil	BM	5087	5183	5362	5450	5490
2	60.746.948	Bradesco	BM	3605	4611	4663	4650	4655
3	60.701.190	Itaú	BM	3739	3825	3856	3904	3895
4	00.360.305	Caixa Econômica Federal	CE	2208	2309	2868	3288	3335
5	90.400.888	Santander	BM	2392	2510	2588	2658	2635
6	01.701.201	HSBC	BM	865	867	868	864	853
7	92.702.067	Banrisul	BM	435	439	466	511	516
8	07.237.373	BNB	BM	185	187	193	231	268
9	17.184.037	Mercantil do Brasil	BM	153	165	177	192	189
10	28.127.603	Banestes	BM	133	133	134	133	133
11	33.479.023	Citibank	BM	126	126	126	126	126
12	04.902.979	Basa	BC	109	118	123	123	123
13	00.000.208	BRB	BM	62	62	64	102	114
14	58.160.789	Safra	BM	99	101	105	110	104
15	13.009.717	Banese	BM	61	61	61	61	62
17	04.913.711	Banpará	BM	42	42	44	44	47
16	17.351.180	Triângulo	BM	47	47	47	44	43
18	62.232.889	Daycoval	BM	30	31	35	36	38
19	07.450.604	BIC	BM	33	34	35	33	34
20	07.207.996	Bradesco Financiamentos	BM	19	19	19	19	19
<b>Subtotal</b>				<b>19.430</b>	<b>20.870</b>	<b>21.834</b>	<b>22.579</b>	<b>22.679</b>
demais instituições bancárias				383	408	384	339	331
<b>Total geral</b>				<b>19813</b>	<b>21278</b>	<b>22218</b>	<b>22918</b>	<b>23010</b>

Fonte: Unicad. Posição em 31/05/2014

Conforme dados encontrados no site do BC existiam 23.010 agências no Brasil em maio de 2014 (tabela 4.2), sendo que apenas na cidade de São Paulo estavam concentradas mais de 2.500 agências (tabela 4.3). Destas, 2284 agências pertenciam aos bancos Itaú, Bradesco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Por sua vez, o Banrisul possui apenas 3 agências na cidade de São Paulo, o que o deixa em clara desvantagem em relação a seus demais concorrentes naquela cidade.

**Tabela 4.3 – Número de agências por banco na cidade de São Paulo**

Banco	N Agências
<b>ITAÚ UNIBANCO S.A.</b>	<b>619</b>
<b>BANCO BRADESCO S.A.</b>	<b>530</b>
<b>BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.</b>	<b>475</b>
<b>BANCO DO BRASIL S.A.</b>	<b>380</b>
<b>CAIXA ECONOMICA FEDERAL</b>	<b>280</b>
<b>OUTROS</b>	<b>93</b>
<b>HSBC BANK BRASIL S.A.</b>	<b>87</b>
<b>BANCO CITIBANK S.A.</b>	<b>60</b>
<b>BANCO SAFRA S.A.</b>	<b>34</b>
<b>BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.</b>	<b>3</b>

Fonte: Adaptado de Unicad. Posição em 31/05/2014

Quanto as inovações produzidas no setor bancário pode-se dizer que todos os principais bancos brasileiros, em algum momento de sua existência, lançaram alguma inovação. O Bradesco, um dos maiores bancos do Brasil, criou recentemente, em 2012, o F. Banking Bradesco, um aplicativo que permite a seus clientes acessar dados relacionados à conta, como saldo, investimentos e limites de crédito via rede social *Facebook*. Ele foi um dos primeiros no mundo a permitir interação dos clientes via redes sociais.

Outro importante concorrente do Banrisul, o Banco Itaú, lançou um serviço de cadastramento eletrônico que permite a seus clientes operarem na bolsa de valores sem a necessidade de enviar documentos pelo correio ou pessoalmente a instituição. Outra inovação do Itaú lançada recentemente, e que revolucionou a utilização de seus caixas eletrônicos foi o cadastramento biométrico com o uso das digitais do cliente junto do cartão nas operações efetuadas no ATM dando ainda mais segurança ao cliente.

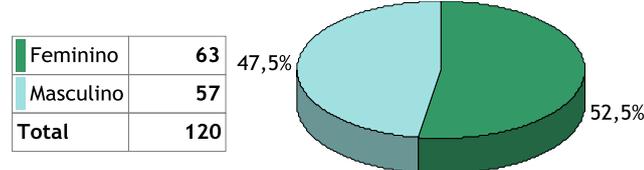
A Caixa Econômica Federal e o Santander inovaram criando produtos e serviços voltados ao desenvolvimento sustentável, objetivando buscar clientes que possuem consciência ecológica e contribuir diretamente para esta causa cada dia mais presente no dia-a-dia da sociedade. Por sua vez, o Banco do Brasil lançou um novo tipo de agência: a agência conceito, que busca proporcionar a seus clientes experiências diferenciadas. Em episódio mais recente, maio de 2014, o Banco do Brasil inovou, também no autoatendimento, lançando o saque móvel, onde o cliente utiliza seu aparelho smartphone para fazer saque nos ATM's da instituição. Contudo, conforme afirmação de executivo do próprio Banco do Brasil, por ser um setor altamente regulamentado a criatividade bancária é bastante restrita. Com isso, quando um novo produto ou serviço é lançado, em seguida ele é incorporado por outros concorrentes e deixa de ser uma inovação.

#### **4.1.4 O Perfil do Estudante da USP**

O levantamento de dados para a presente pesquisa foi realizado durante 9 dias, entre 11/06/14 e 19/06/14, e teve a abordagem do público alvo, em um primeiro momento, via contato das comissões de graduação da USP por e-mail. Neste contato era solicitado que o *link* da pesquisa fosse enviado para os alunos. Diante do baixo nível de respostas obtidas desta maneira passou-se a abordar os estudantes da universidade paulista via páginas de redes sociais, obtendo um número muito maior de estudantes dispostos a participar da pesquisa.

Durante o período em que a pesquisa foi realizada foram obtidas 153 retornos ao questionário que, após detalhada análise, foram reduzidas a 120 respostas válidas. Conforme demonstra a gráfico 4.1 os participantes estão divididos entre 52,5% e 47,5% para indivíduos dos gêneros feminino e masculino, respectivamente. Esta divisão acaba sendo diferente do informado no site da USP quanto a divisão por sexo dos seus estudantes. Entretanto, como já foi relatado anteriormente, a única informação encontrada a respeito deste dado na USP considera todos os estudantes da instituição.

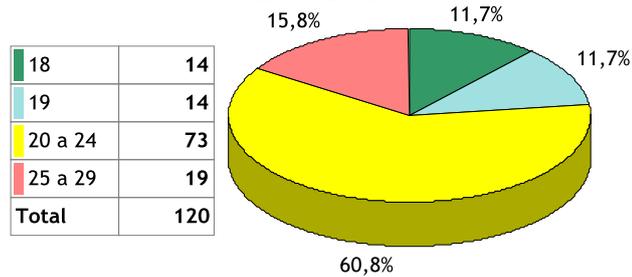
**Gráfico 4.1– Identidade de Gênero**



Fonte: Elaborado pelo autor

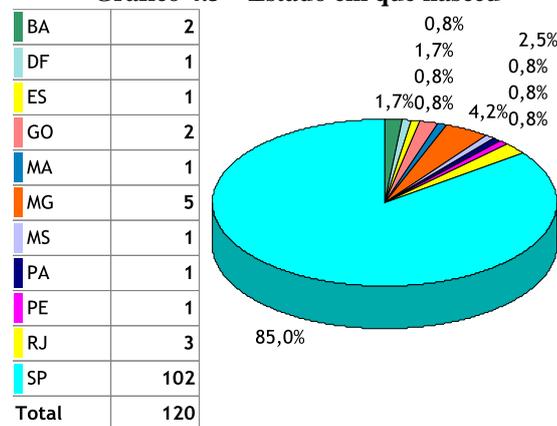
Como não foram encontradas informações sobre estudantes de graduação na USP quanto a sua divisão por identidade de gênero considera-se que a pesquisa atende apenas parcialmente ao perfil requisitado, pois em dados divulgados pelo INEP, no que se refere a estudantes de graduação no estado de São Paulo, verificou-se que há mais mulheres do que homens matriculados em cursos de graduação. Dessa forma, no quesito identidade de gênero considerou-se que entre estudantes de graduação da USP a divisão encontrada entre os participantes da pesquisa pode ser similar a divisão para o mesmo quesito apresentada no estado para estudantes de graduação.

Quanto a idade dos participantes do levantamento, foram atingidas todas as faixas etárias de interesse, sendo que a maior participação se deu na faixa dos 20 a 24 anos, que sozinha correspondeu a mais da metade dos respondentes: 60,8% do total de entrevistados (gráfico 4.2.). Nos dados do INEP esta faixa etária corresponde a 56,1% do universo de graduandos na cidade de São Paulo, mas estes dados levam em conta estudantes das modalidades presencial e a distância. Então, como neste estudo estão sendo considerados apenas os estudantes na modalidade presencial da USP, é possível que esta diferença de quase 5% possa ser explicada pela composição distinta entre os universos encontrados nas pesquisas.

**Gráfico 4.2 – Idade**

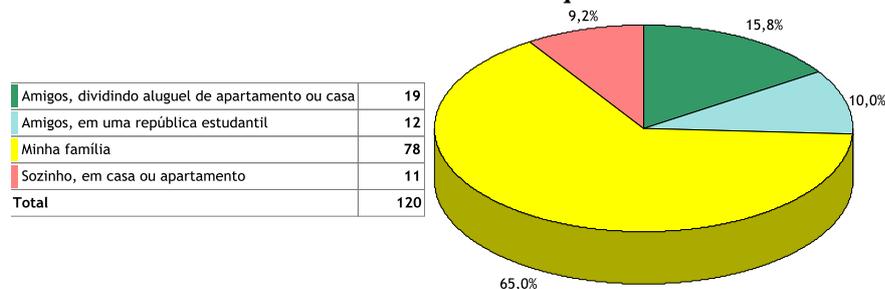
Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a outros dados socioeconômicos, esta amostra é composta de estudantes nascidos, em sua maioria, no estado de São Paulo (gráfico 4.3) e que moram com seus pais (gráfico 4.4).

**Gráfico 4.3 – Estado em que nasceu**

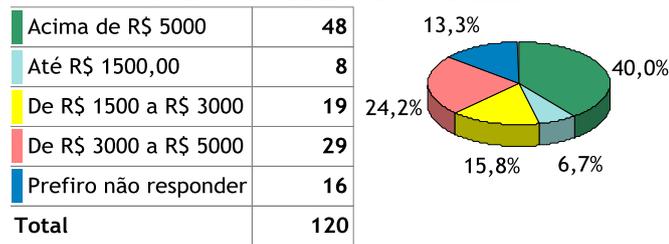
Fonte: Elaborado pelo autor

A situação em que os estudantes continuem morando com os pais durante a graduação é esperada, visto que normalmente é mais fácil para as famílias mantê-los em casa durante todo o curso, garantindo suporte familiar e sem gastos extras, do que enviá-los para instituições distantes de casa, onde ficarão sozinhos até a formatura e com custo, normalmente muito mais elevado, do que se ficassem em casa.

**Gráfico 4.4 – Mora com quem**

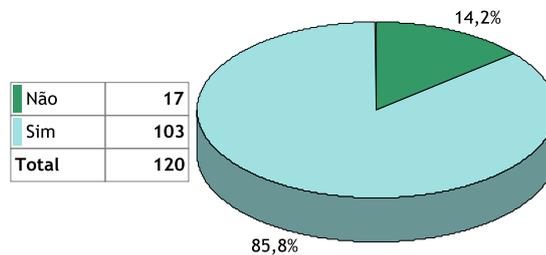
Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, verificou-se que a maioria dos estudantes está inserida em uma família que possui renda bruta familiar acima de R\$ 3.000,00 (gráfico 4.5).

**Gráfico 4.5 – Renda Bruta Familiar**

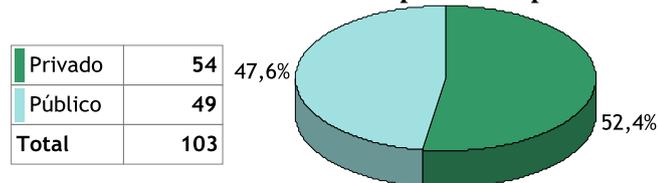
Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os 120 entrevistados existiam aproximadamente 103 estudantes, ou 86% do total de participantes do levantamento, que possuíam conta em banco (gráfico 4.6).

**Gráfico 4.6 – Possui conta em banco**

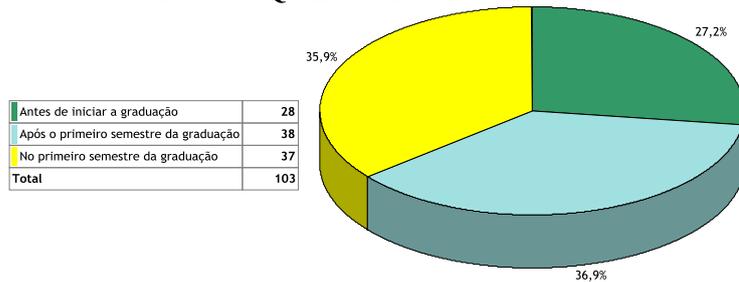
Fonte: Elaborado pelo autor

Por sua vez, entre os que participaram da pesquisa e possuíam conta corrente em banco, 52,4% possuíam suas contas correntes em bancos privados e 47,6% em bancos públicos (gráfico 4.7).

**Gráfico 4.7 – Conta em banco privado ou público**

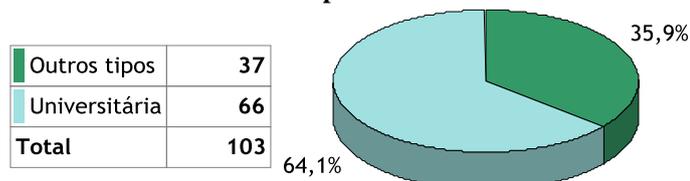
Fonte: Elaborado pelo autor

Outro dado importante verificado na pesquisa é que a maior parte dos estudantes de graduação abriu sua conta após iniciar a graduação, com 35,9% dos estudantes abrindo sua conta no primeiro semestre da graduação, e outros 36,9% abriram após o primeiro semestre. Apenas 27,2% dos estudantes relataram ter aberto sua conta antes de iniciar a graduação. (gráfico 4.8).

**Gráfico 4.8 – Quando abriu sua conta corrente**

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro dado verificado na pesquisa quanto ao perfil do público alvo é que a maioria dos estudantes da USP que possuem conta em banco, optaram por abrir uma conta do tipo universitária, com 64,1% dos entrevistados relatando possuir este tipo de conta em seu banco (gráfico 4.9).

**Gráfico 4.9 – Tipo de conta corrente**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

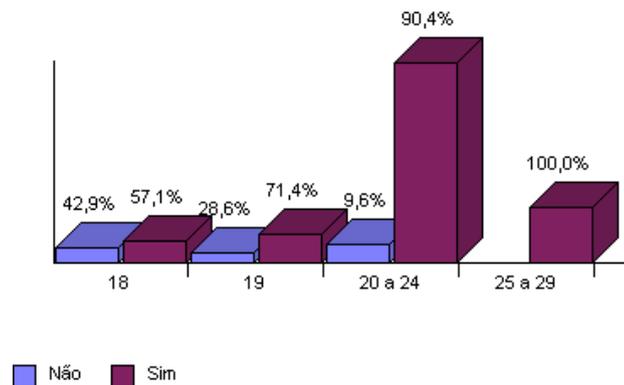
Com o objetivo quanto à participação de, no mínimo, 100 estudantes de graduação da USP alcançado e superado, inicia-se a análise e interpretação dos dados encontrados. Conforme Gil (2010, p.113), a análise e interpretação dos dados obtidos num levantamento podem ocorrer simultaneamente. Para facilitar a compreensão ao longo desta análise, informa-se que questões do tipo escalar foram incluídas no levantamento, e possuem variação de 1 a 6, sendo 1 equivalente a Discordo Totalmente e 6 a Concordo Totalmente.

Inicialmente, a análise de dados será feita levando em conta determinadas atributos da amostra, como idade e identidade de gênero, na tentativa de identificar um comportamento diferente do estudante da USP em relação a estas características. Posteriormente, para concluir esta parte do trabalho será feita uma análise mais ampla, que desconsidera características específicas.

### 4.2.1 Inovação x Idade

De acordo com o gráfico 4.10, conforme aumenta a idade, aumenta também a possibilidade do estudante já possuir conta corrente em algum banco, assim como, possivelmente, outros produtos e serviços oferecidos pela instituição. Na faixa dos 25 aos 29 anos 100% dos participantes da pesquisa relataram já possuir conta corrente em banco.

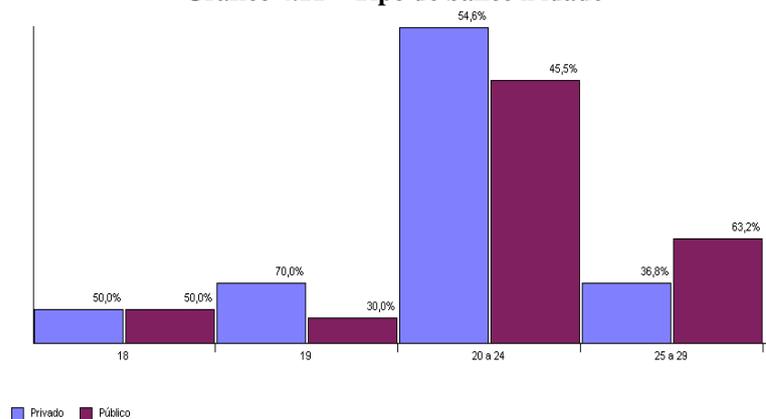
**Gráfico 4.10 – Conta corrente x Idade**



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível identificar que os bancos privados possuem a maior parte das contas dos estudantes da USP, visto que nas faixas de 18, 19 e 20 a 24 anos os percentuais de estudantes com conta em bancos privados é de 50%, 70% e 54,6%. A única faixa etária que possui a maior parte de suas contas em bancos públicos é a de 25 a 29 anos, com 63,2% de suas contas neste tipo de instituição (gráfico 4.11).

**Gráfico 4.11 – Tipo de banco x idade**

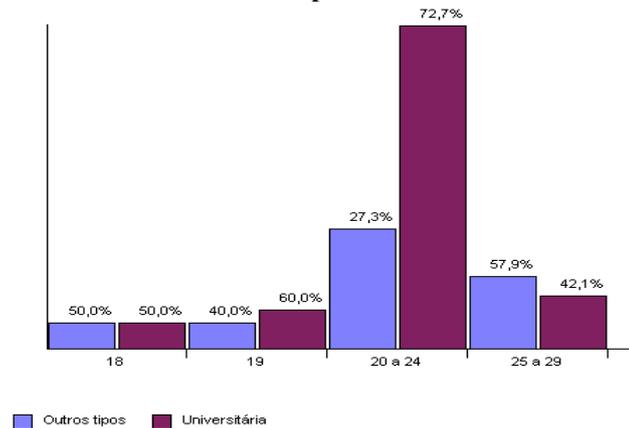


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tipo de conta corrente, dos 18 aos 24 anos, a conta universitária é o tipo de conta escolhido pela maioria dos estudantes. Entre estes, para as faixas de 18 anos, 19 anos e 20 a 24 anos, 50%, 60% e 72,7%, respectivamente, possuem conta do tipo universitária. Ou

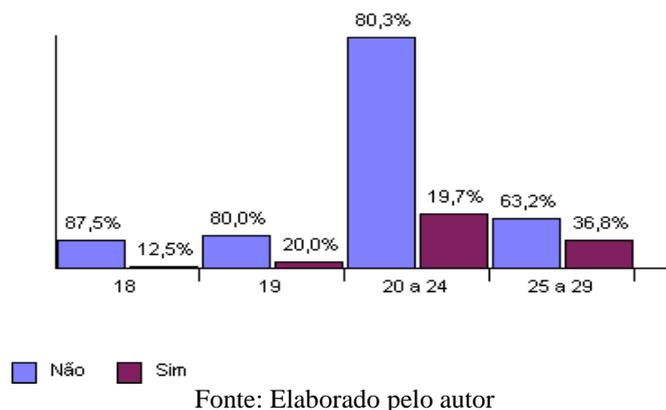
seja, há um aumento progressivo de estudantes que optam pelo tipo de conta universitária até os 24 anos. Novamente, a partir dos 25 até os 29 anos, esta tendência é invertida, com apenas 42,1% dos estudantes possuindo conta do tipo universitária, migrando, em sua maioria para outros tipos de conta (gráfico 4.12).

**Gráfico 4.12 – Tipo de conta x Idade**



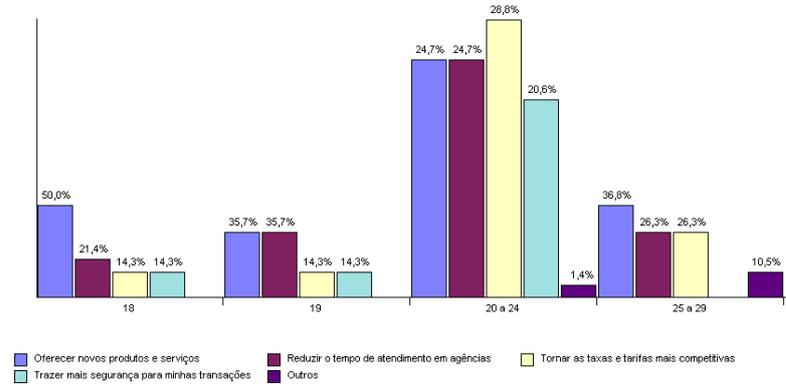
Também verificou-se que a maior parte dos entrevistados, em todas as faixas etárias pesquisadas, não considera que seu banco possua, no mínimo, um serviço inovador (gráfico 4.13). Entretanto, também de forma progressiva, conforme a idade aumenta, mais pessoas acreditam que seu banco possui, no mínimo, um serviço inovador. Para a faixa dos 18 anos, apenas 12,5% concordam com esta afirmação, enquanto que para as demais faixas etárias este percentual sobe para 20%, 19,7% e 36,8%, respectivamente. Ou seja, de acordo com o aumento da idade a tendência é que o entrevistado, além de migrar para tipos de conta diferentes da conta universitária, e para bancos públicos, passe a conhecer novos produtos e serviços da instituição bancária que são considerados inovadores.

**Gráfico 4.13 – Meu banco possui um serviço inovador x Idade**



Quanto ao que os participantes entendem que a inovação no setor bancário deve proporcionar aos clientes, 50% dos estudantes com 18 anos entendem que ela deve trazer novos produtos e serviços, deixando em segundo plano as taxas e tarifas mais competitivas, redução do tempo de atendimento em agências e segurança para suas transações. Este mesmo comportamento foi observado nas demais faixas, exceto na de 20 a 24 anos, que optou por melhores taxas e tarifas, com 28,8% dos estudantes nesta faixa optando por esta resposta (gráfico 4.14).

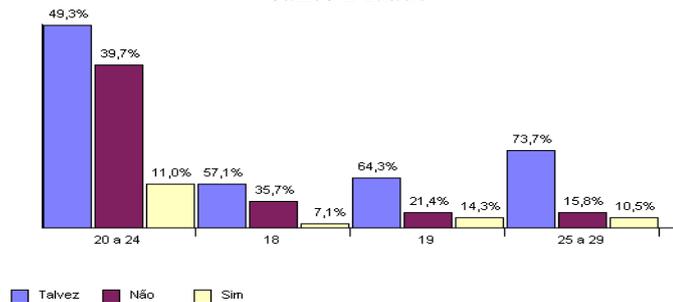
**Gráfico 4.14 – Inovação deve proporcionar ao cliente x Idade**



Fonte: Elaborado pelo autor

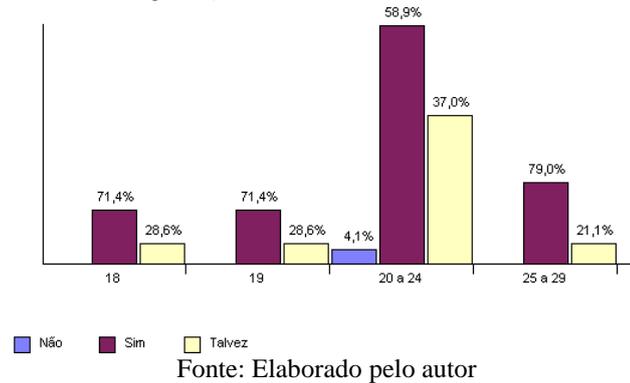
Quanto a trocar de instituição bancária, em todas as faixas etárias verificou-se que a maior parte dos entrevistados frente a uma inovação ficaria em dúvida sobre a troca caso não houvesse alguma outra vantagem (gráfico 4.15). Contudo, se esta inovação estivesse aliada a melhores taxas de juros e tarifas a troca de instituição seria uma possibilidade ainda maior, com possibilidades acima de 70% em 3 das 4 faixas etárias pesquisadas (gráfico 4.16). Exceto para a faixa dos 20 a 24 anos, aliada a melhores taxas e tarifas, a inovação tirou os estudantes da dúvida, não havendo ocorrência da resposta Talvez, fazendo-os decidir, sobre trocar de instituição bancária, com apenas Sim e Não como respostas (gráfico 4.16).

**Gráfico 4.15 – Apenas inovação me faria trocar de banco x Idade**



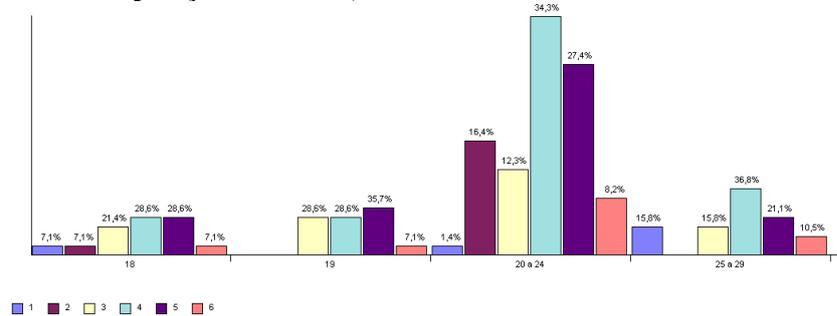
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 4.16 – Inovação, aliada a melhores tarifas e taxas de juros, me faria trocar de banco x Idade**



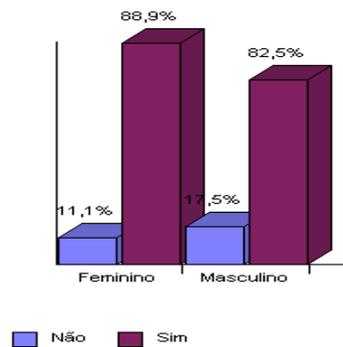
Em relação à segurança nas operações bancárias, uma inovação tecnológica teria peso considerável na decisão dos estudantes da USP para trocar ou não de banco. Para esta assertiva, em uma questão escalar, em todas as faixas etárias pesquisadas as respostas foram respondidas acima de 3, em sua maioria, o que demonstra preocupação dos jovens com relação a este item (gráfico 4.17).

**Gráfico 4.17 – Inovação tecnológica, referente a segurança em operações bancárias, me faria trocar de banco x Idade**



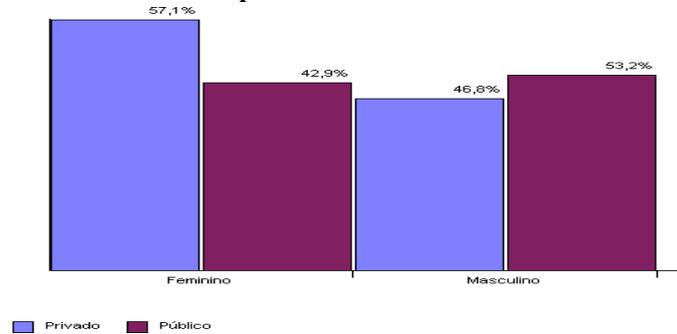
## 4.2.2 Inovação x Identidade de Gênero

Considerando a identidade de gênero dos participantes verificou-se na pesquisa que, embora não muito díspares percentualmente, mais mulheres possuem conta corrente do que homens. Para mulheres e homens o percentual dos que possuem conta é de 88,9% e 82,5%, respectivamente (gráfico 4.18).

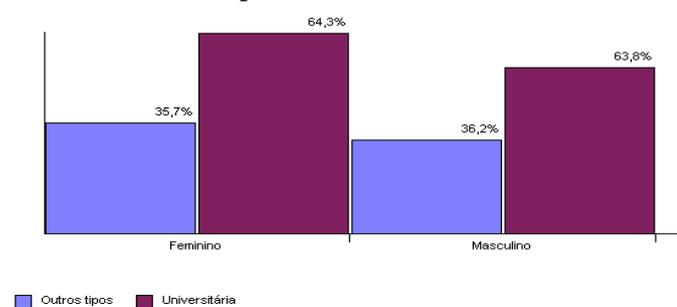
**Gráfico 4.18 – Conta x Identidade de Gênero**

Fonte: Elaborado pelo autor

As mulheres tendem mais a abrir conta em bancos privados (gráfico 4.19), escolhendo conta, principalmente, do tipo universitária (gráfico 4.20). Já os homens tendem mais a abrir conta em bancos públicos (gráfico 4.19), com preferência, também, pela conta do tipo universitária, e em nível parecido ao verificado entre as estudantes do gênero feminino – aproximadamente 64% (gráfico 4.20).

**Gráfico 4.19 – Tipo de Banco x Identidade de Gênero**

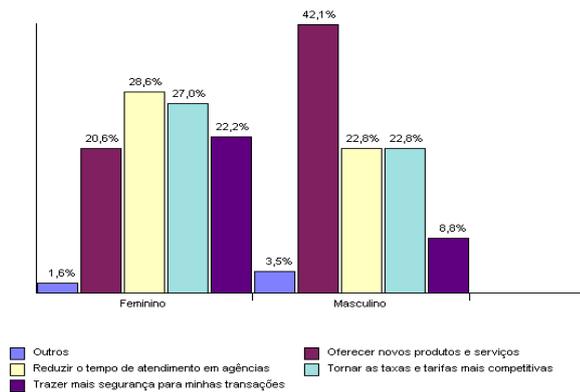
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 4.20 – Tipo de Conta – Identidade de Gênero**

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao que a inovação no setor bancário deve proporcionar aos clientes, estudantes do gênero masculino claramente esperam que, preferencialmente, ofereça novos produtos e serviços, enquanto estudantes do gênero feminino ficam divididas entre todas as opções apresentadas, tendo preferência pela redução do tempo de atendimento nas agências (gráfico 4.21).

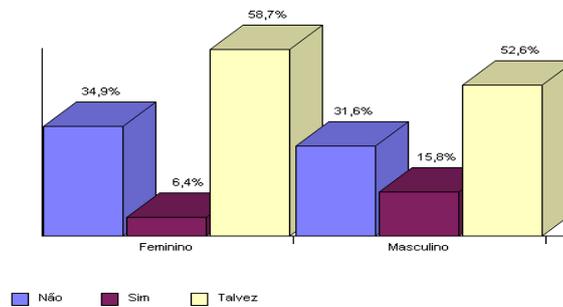
**Gráfico 4.21 – Inovação deve proporcionar ao cliente x Identidade de Gênero**



Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados se um produto ou serviço bancário inovador, por si só, os faria trocar de instituição, os estudantes da USP, tanto do gênero feminino, quanto masculino demonstraram-se divididos, sendo que, respectivamente, 58,7% e 52,6% dos respondentes que Talvez, e 6,4% e 15,8%, respectivamente, afirmaram que Sim (gráfico 4.22). Este dado é interessante pois demonstra que, independente de outras vantagens associadas, mais do que o dobro dos homens, em relação as mulheres, trocaria de instituição bancária para poder ter acesso a um produto ou serviço inovador.

**Gráfico 4.22 – Apenas inovação me faria trocar de banco x Identidade de Gênero**

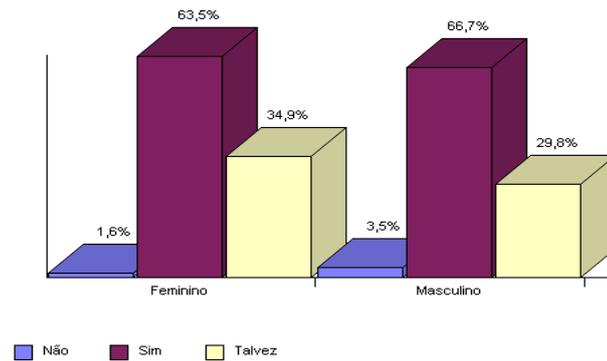


Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, se a inovação for associada a melhores tarifas e taxas de juros a troca de instituição bancária tende a ser uma opção bastante provável para homens e mulheres.

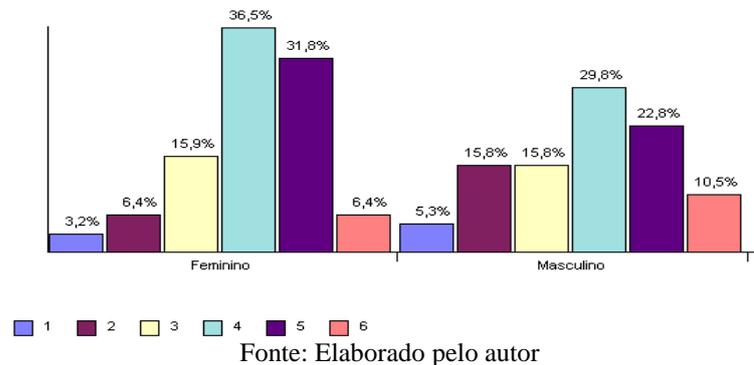
Enquanto apenas a inovação, sem a vantagem de melhores taxas de juros e tarifas associados, para 34,9% das mulheres e 31,6% dos homens não os faria trocar de instituição bancária (figura 4.25), quando associada a estas vantagens, passa a ser uma possibilidade concreta para 63,5% e 66,7%, das mulheres e homens, respectivamente, que afirmaram que trocariam de instituição bancária diante deste cenário (gráfico 4.23).

**Gráfico 4.23 – Inovação, aliada a melhores tarifas e taxas de juros, me faria trocar de banco x Idade**



Tratando-se de segurança nas operações bancárias, a inovação tecnológica é mais relevante para o gênero feminino do que para o masculino. Diante de uma questão escalar, 74,7% das estudantes mulheres e 63,1% dos estudantes homens responderam 4 ou mais para a questão, quanto a possibilidade de trocar de instituição bancária diante de uma inovação tecnológica que aumentasse a segurança de suas operações (gráfico 4.24).

**Gráfico 4.24 – Inovação tecnológica, referente a segurança em operações bancárias, me faria trocar de banco x Idade**

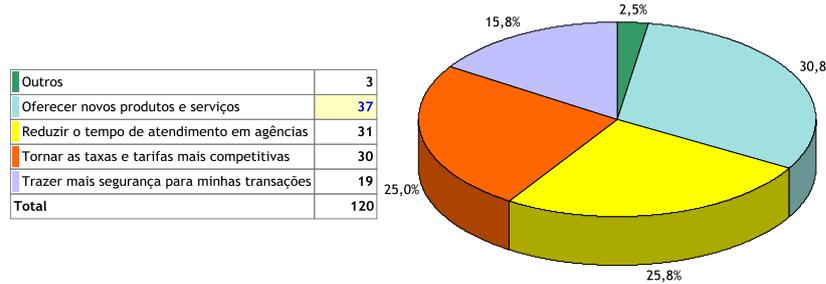


### 4.2.3 Inovação para os Estudantes da USP

Para estudantes da USP, considerando todas as respostas válidas do levantamento, independente do participante possuir ou não conta em banco, e independente do gênero ou

idade, a inovação no setor bancário deve oferecer novos produtos e serviços, sendo opção de 30,8% dos que participaram da pesquisa. Esta opção foi seguida pelas opções de reduzir o tempo de atendimento em agências e tornar as taxas e tarifas mais competitivas, com 25,8% e 25% das opções de escolha, respectivamente. Para 15,8% dos participantes a inovação deve trazer mais segurança para suas transações bancárias (gráfico 4.25).

**Gráfico 4.25 – Inovação deve proporcionar ao cliente**



Fonte: Elaborado pelo autor

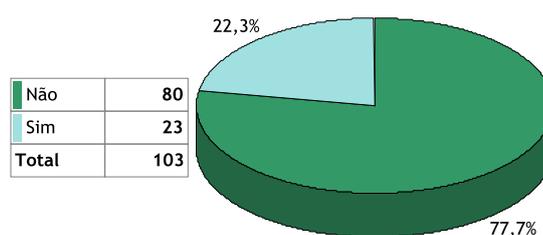
Para a maioria dos estudantes de graduação da USP, uma inovação bancária, seja em produtos ou serviços, por si só, não seria suficiente para que eles trocassem de instituição bancária (quadro 4.2). Entretanto, para 55,8% dos participantes esta possibilidade não está descartada, visto que marcaram a opção “Talvez” como resposta.

**Quadro 4.2**

	Freq.	%
Talvez	67	55,8%
Não	40	33,3%
Sim	13	10,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Além disso, dos participantes da pesquisa que possuíam conta corrente em banco, 80 respostas, o equivalente a 77,7% dos entrevistados, discordam da afirmação que seu banco possui, no mínimo, um produto ou serviço inovadores (gráfico 4.26).

**Gráfico 4.26 – Meu banco possui, no mínimo, um serviço inovador**

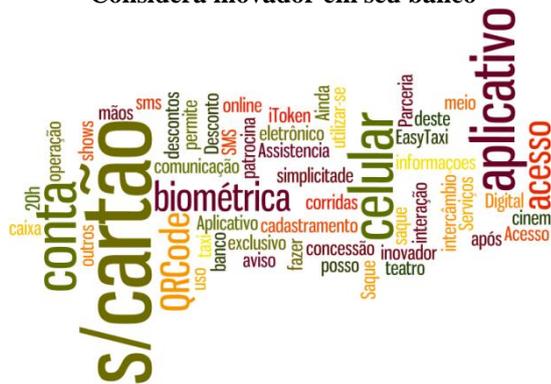


Fonte: Elaborado pelo autor

Para aqueles que responderam a questão anterior de forma afirmativa, ou seja, que consideravam que seu banco possuía, no mínimo, um serviço inovador, solicitou-se que descrevessem o produto ou serviço que consideravam inovador. Para analisar esta questão utilizou-se um software livre, disponível online, chamado Wordle, que faz análises léxicas, facilitando o trabalho de identificar as questões mais citadas pelos entrevistados.

Ao realizar a análise léxica foi possível verificar que, quando se trata de percepção sobre inovações no setor bancário, os estudantes utilizaram diversas vezes as expressões e palavras “sem cartão”, “aplicativo”, “celular”, “QRCode” e “biométrica” (figura 4.2). Elas demonstram, de certa forma, o que o mercado está colocando à disposição de seus clientes e que tem se destacado para eles, assim como para o público alvo.

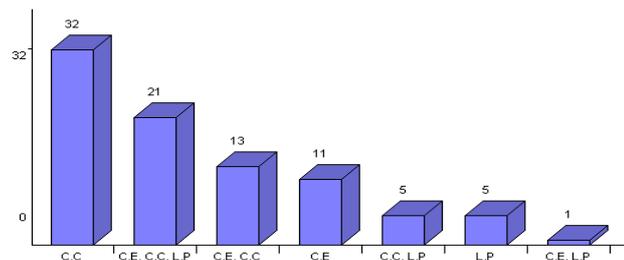
**Figura 4.1 – Descreva o serviço que você  
Considera inovador em seu banco**



Fonte: Elaborado pelo autor

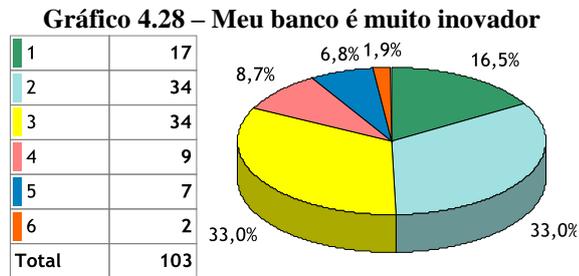
Também foi possível verificar que entre os graduandos da USP que informaram possuir conta corrente em banco existem diversas configurações para o mix de produtos contratados junto as instituições bancárias. O principal mix é composto por apenas um produto: o cartão de crédito. Outro mix bastante significativo inclui Cheque Especial, Cartão de Crédito e Limites Parcelados (gráfico 4.27).

**Gráfico 4.27 – Produtos que possui**



Fonte: Elaborado pelo autor (CE = Cheque Especial, CC = Cartão de Crédito, LP = Limites Parcelados)

Estes mesmos participantes, quando diante da afirmação de que consideram seu banco como muito inovador, em uma pergunta escalar, discordam em sua maior parte, com 80% das respostas abaixo de 3. Ou seja, quase 80% dos estudantes que possuem conta em algum banco não consideram seu banco muito inovador (gráfico 4.28).

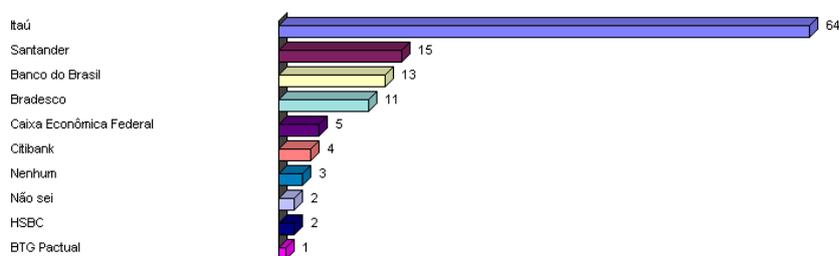


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos bancos considerados mais inovadores pelos participantes da pesquisa, foi disponibilizada uma lista com algumas instituições já pré-selecionadas, mas que também oferecia ao participante a possibilidade de inserir uma resposta que não estivesse entre as opções. Os bancos considerados como os mais inovadores foram: Itaú, Santander, Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica Federal (gráfico 4.29).

Entre estes, se destaca o banco Itaú que, entre as opções apresentadas, foi considerado, por mais de 53% dos participantes da pesquisa, como instituição bancária inovadora (gráfico 4.29). Por sua vez, o Banrisul não foi citado por nenhum dos respondentes como banco inovador. Esse resultado era esperado visto que sua presença na capital paulista é bastante pequena em comparação aos demais bancos.

**Gráfico 4.29 – Marque o banco que considera inovador**



Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo um cruzamento de dados desta questão com a questão onde os participantes deveriam responder se seu banco possuía, no mínimo, um serviço que ele considerava inovador verifica-se que o banco Itaú, com diferença significativa para os demais bancos, é

considerado um banco inovador em todos os cenários possíveis, inclusive para os participantes que não possuem conta corrente em banco (tabela 4.5).

**Tabela 4.4**

	Não	Sim	Não res- posta	TOTAL
Itaú	42	14	8	64
Santander	9	1	5	15
Banco do Brasil	8	4	1	13
Bradesco	8	2	1	11
Caixa Econômica Federal	4	1	0	5
Nenhum	3	0	0	3
Não sei	2	0	0	2
Citibank	2	0	2	4
BTG Pactual	1	0	0	1
HSBC	1	1	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>120</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às questões escalares do levantamento verificou-se que a reputação da instituição bancária foi a que alcançou a maior média, de 4,86 na escala de 1 a 6, tendo grande influência na decisão do estudante da USP sobre onde abrir e manter sua conta e serviços bancários (gráfico 4.30).

Comparando inovação bancária e inovação em geral, para os que participaram da pesquisa, quando questionados se o peso da inovação em sua decisão de consumo é igual para um produto ou serviço bancário e outro qualquer existe uma tendência de concordância, mas bastante próxima da indecisão, com média de 3,45 (gráfico 4.30).

**Gráfico 4.30**

	Média	Mín	Máx	
A reputação da instituição bancária tem influência decisiva na hora abrir e manter minha conta e produtos bancários	4,86	1,00	6,00	
O peso da inovação em minha decisão de consumo é igual para um produto/serviço bancário e para outro produto qualquer	3,45	1,00	6,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a questão tecnológica no setor bancário, duas afirmações submetidas aos participantes tiveram médias próximas de 4, tendendo a ser consideradas, mesmo que não de forma decisiva, importantes no seu relacionamento com um banco. Para a afirmação “Uma inovação tecnológica, relativa à segurança em operações bancárias, me faria trocar de banco” obteve média de 3,94, e para a afirmação “Considero a inovação tecnológica, no tocante a acesso e facilidade para pagamentos, empréstimos, visualização de informações, entre outros, pela internet, decisiva na hora de abrir e manter minha conta e produtos bancários” média de 4,17. (gráfico 4.31).

**Gráfico 4.31**

	Média	Min	Máx	
Uma inovação tecnológica, relativa à segurança em operações bancárias, me faria trocar de banco	3,94	1,00	6,00	3,94
Considero a inovação tecnológica, no tocante a acesso e facilidade para pagamentos, empréstimos, visualização de informações, entre outros, pela internet, decisiva na hora abrir e manter minha conta e produtos bancários	4,17	1,00	6,00	4,17

Fonte: Elaborado pelo autor

Tentando identificar a opinião do estudante da universidade paulista em relação a outros atributos que podem ser decisivos em sua decisão de consumo de produtos e serviços bancários, quando postos diante de uma questão que busca saber se inovação é mais importante do que preço a média das respostas para a questão é de 3,46. Isto indica uma certa indecisão, mas com tendência a deixar o preço em segundo plano (gráfico 4.32). Quando convidado a avaliar se considerava inovação mais importante do que a qualidade de um produto ou serviço bancário a média das respostas para esta questão foi de 2,38, indicando que, quando comparada a qualidade, a inovação perde importância entre o público alvo da pesquisa (gráfico 4.32).

**Gráfico 4.32**

	Média	Min	Máx	
Em minha opinião, de forma geral, inovação é mais importante do que preço de um produto/serviço	3,46	1,00	6,00	3,46
Em minha opinião, de forma geral, inovação é mais importante do que qualidade de um produto/serviço	2,38	1,00	6,00	2,38

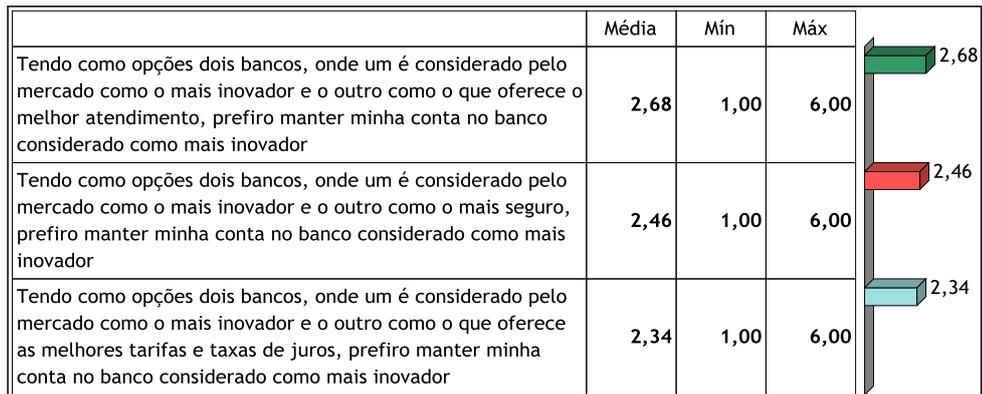
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando colocados diante de um cenário em que possuem duas opções de banco para manter sua conta, sempre que a instituição considerada mais inovadora pelo mercado concorre com um banco com outras características importantes a instituição inovadora acaba sendo preterida pelos estudantes. Para a afirmação de que prefere manter a conta no banco inovador, diante de uma instituição inovadora e uma instituição com melhor atendimento, a média alcançada pelas respostas é de 2,68. Ou seja, nestes casos os estudantes da USP têm preferência por manter sua conta na instituição com melhor atendimento. Para a mesma afirmação, diante de um banco considerado o mais inovador e um considerado o mais seguro, e outro cenário onde um banco é considerado o mais inovador e outro o que possui as melhores tarifas e taxas de juros, respectivamente as médias encontradas foram 2,46 e 2,34 (gráfico 4.33).

Especialmente nestas últimas questões ligadas aos gráficos 4.32 e 4.33, como segurança, qualidade e preço, em que a inovação pode estar associada por meio de melhorias

no processo, como a inclusão de um chip no cartão da conta corrente, visando trazer mais segurança para o cliente, ou a contratação de operações de crédito via internet oferecendo melhores taxas de juros e com a comodidade de contratar empréstimos a qualquer hora e em qualquer lugar, a inovação está presente, porém não é percebida pelo correntista.

**Gráfico 4.33**



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte do trabalho iniciam-se a conclusão que foi possível a partir da análise dos dados encontrados no levantamento e respectivas considerações finais. Inicialmente algumas conclusões acerca das informações coletadas serão expostas, bem como as limitações do estudo. Em seguida, algumas sugestões de como o Banrisul pode incluir a inovação de forma a fazer com que este atributo contribua em sua estratégia de expansão para fora da região sul do Brasil.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho acadêmico foi verificar o peso da inovação na decisão dos estudantes de graduação da USP no momento de abrir ou manter uma conta corrente em banco. Para obter resposta a esta questão, uma pesquisa exploratória, no formato de levantamento de dados foi feita junto ao público alvo, utilizando um questionário quantitativo em que foram abordados aspectos gerais da inovação no setor bancário.

Apesar de ao longo da pesquisa ser verificado que a inovação sozinha exerce um peso limitado na decisão do consumidor no momento de abrir e manter conta corrente, assim como consumir produtos e serviços bancários, os homens são mais propensos a trocar de instituição independente de outras vantagens associadas. Já os participantes que possuem conta corrente em banco, em sua maioria, não consideram seus bancos inovadores. Entretanto, quando o consideram, citam questões relativas a não utilização de cartão, identificação biométrica e utilização de celular para saque, e a utilização de aplicativos para acesso a sua conta e respectivas informações, como inovação conhecida/percebida. Isso indica que as inovações percebidas pelos clientes estão muito mais ligadas a mudança de processo do que a introdução de novos produtos. De certa forma, isso corrobora com a informação de que o setor bancário se encontra em sua fase madura, onde os concorrentes possuem produtos e serviços não muito diferentes entre si.

Verificou-se ainda que de acordo com o aumento da idade a possibilidade de que o estudante já possua conta é maior. Esta tendência é explicada pelo fato de que, de maneira geral, na atual sociedade quem não possuir uma conta em banco pode acabar ficando limitado em diversos aspectos de sua vida. Conforme a idade avança uma pessoa tende a se tornar cada

vez mais independente, inclusive financeiramente. Com isso, se já não possui uma conta em banco, é provável que ao encontrar um emprego seja necessário abrir uma conta, visto que muitas empresas, mesmo as menores, por segurança têm buscado cada vez mais pagar seus funcionários por depósito em contas correntes. Se mesmo assim continuar sem conta em banco, é provável que a pessoa não tenha acesso a produtos e serviços, vendidos exclusivamente na internet, e que aceitam pagamentos apenas em cartão de crédito ou transferência bancária entre contas correntes. Estas são apenas algumas das limitações de quem não possui conta corrente atualmente, e que influenciam diretamente os jovens nesta decisão.

Outra conclusão que se pode chegar baseada no levantamento de dados é que, de forma geral, o tipo de conta universitária não traz muitas inovações para seus usuários. Entre os estudantes que relataram que sua instituição bancária possuía, no mínimo, um serviço inovador, aqueles que estavam na faixa dos 25 aos 29 anos, foram os que mais concordaram com esta afirmação. Entretanto, pela mesma pesquisa esta faixa etária deixa de possuir conta do tipo universitária ao chegar nesta idade, migrando para outros tipos de conta. Isso permite inferir que se estes estudantes começam a perceber produtos ou serviços inovadores ao mudar de tipo de conta, migrando para contas diferentes da conta universitária, é possível que esta percepção sobre a inovação seja em função do tipo de conta.

As instituições mais inovadoras, assim consideradas pelos estudantes da USP, são os bancos privados, com especial destaque para o banco Itaú, que foi o mais lembrado pelo público alvo. O Itaú nos últimos meses tem lançado diversas inovações que inclusive foram citadas pelos entrevistados, como a identificação biométrica para saque em caixas eletrônicos.

Entretanto, como explorado na parte teórica do trabalho, a inovação pode ocorrer de diversas formas. Uma delas, bastante comum no setor bancário é a inovação de processo que muda a forma como os produtos e serviços são entregues. Tidd *et al* comentam que os serviços podem representar um caso particular de combinação de inovação de produto e processo em que os aspectos de ambos muitas vezes se fundem (2008, p.30). Por exemplo, a disponibilização da contratação de um novo tipo de seguro para as operações contratadas via internet pode ser tanto uma inovação de produto como de processo. Estas questões não são visíveis ao cliente, e a instituição bancária que se utilizar desta estratégia pode ser vista como pouco inovadora. Porém, ela está utilizando a inovação a seu favor na hora de conquistar novos clientes.

Considerando os resultados encontrados quanto ao comportamento do público alvo em relação a uma inovação no setor bancário, em que apenas a inovação não tem peso relevante, mas associada a outras características, como melhores tarifas e taxas de juros, torna-se bastante importante na decisão do consumidor de onde abrir conta, ou mesmo para trocar de instituição bancária, o Banrisul tem um indicativo de como proceder para buscar clientes que pertençam a este público alvo fora do Rio Grande do Sul.

## **5.2 SUGESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Conforme visto ao longo do trabalho, a inovação pode ser a diferença entre a conquista de novos clientes e mercados e o desaparecimento da organização. No setor bancário, apesar da grande regulação existente tanto por parte dos órgãos oficiais, quanto das instituições de classe, ou mesmo da legislação local, a inovação na área tecnológica é bastante utilizada e consegue alcançar êxito junto aos clientes. Entretanto, como forma de conquistar novos clientes, apenas a utilização da inovação tende a não obter sucesso neste objetivo.

Aliada a outros fatores, como melhor atendimento, mais segurança ou melhores tarifas e taxas de juros, a inovação passa a ser uma grande aliada na conquista de novos clientes. Para o Banrisul, que futuramente pode querer conquistar novos clientes na região sudeste, fica a sugestão de que, ao abordar o público alvo citado neste trabalho, além de inovação, acrescente outras vantagens que possam ser utilizadas e sentidas pelo cliente.

## **5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a coleta de dados o Banrisul também foi citado como banco inovador por um entrevistado. Entretanto, a citação veio de um estudante que declarou estar na faixa dos 36 anos ou mais, e que estudava em uma instituição privada. Desta forma, suas respostas foram desconsideradas, visto que não atendia aos requisitos exigidos para participar da amostra. Quando este respondeu que seu banco possuía, no mínimo, um produto ou serviço inovador, citou o produto Banricompras, como exemplo de inovação.

Isso demonstra, mais uma vez, que mesmo estando fora do RS, o Banrisul continua sendo lembrado por um de seus produtos que alcançou maior destaque até hoje.

Quanto a esta pesquisa, foi bastante recompensador conhecer um pouco mais desta organização, tão admirada por milhões de gaúchos, conhecer um pouco mais sobre inovação e tentar entender como ela pode interagir com o Banrisul em sua estratégia de expansão. Espero que o trabalho possa ser útil em algum momento para a organização, como base para algum estudo maior e mais abrangente, trazendo resultados significativos em seu resultado e garantindo um futuro melhor para o banco de todos os gaúchos e brasileiros.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, C. R.; JOULIANA. J.N. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>>. Acesso em 06/04/2014;

Banrisul – Relações com Investidores. Disponível em: <[http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28)>. Acesso em 06/04/2014.

BERNARDES, Roberto (Org.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.

Brasil Inovador. Disponível em: <<http://www.brasilinovador.inf.br/xp-deseja-ser-o-primeiro-banco-virtual-do-pais/>>. Acesso em 22/06/2014.

CIVA, Gláucia. **Banrisul: Fraude Zero com Cartão..** Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticias/08/05/2013/banrisul-fraude-zero-com-cartao>>. Acesso em 08.06.2014

Consumidor Moderno. Disponível em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/edic-o-171-julho-2012/ranking-das-empresas-mais-inovadoras-em-b2c>>. Acesso em 22/06/2014.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R.; RUBENICH, R.; ZAWISLAK, P. A. **As Regras da Inovação. Making innovation work : how to manage it, measure it, and profit from it.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

DIAS, Marcelo F. P.; PEDROZO, Eugênio A. **Compreendendo o processo de inovação como uma estrutura dinâmica e complexa de regras multiníveis.** XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, 2012.

Executivos Financeiros. Disponível em: <<http://www.executivosfinanceiros.com.br/tecnologia-da-informacao/banrisul-lanca-produto-para-pagamento-movel>>. Acesso em 26/05/2014.

FACÓ, Júlio F. B.; CSILLAG, João M. **Processo de Inovação em Bancos: Análise do Desenvolvimento de Novos Produtos.** Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.3, p.1-26, set/dez 2010.

FACÓ, Júlio F. B.; DINIZ, Eduardo H.; CSILLAG, João M. **O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários.** Revista de Ciências da Administração. V. 11, n. 25, p. 177-208, set/dez 2009.

Fórum de TI Banrisul. Disponível em: <<http://www.forumtibanrisul.com.br/Evento.php>>. Acesso em 21/06/2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 06/04/2014;  
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: 08/04/2014.

Portal do Investidor. Disponível em: <<http://www.vamosfalardefinancaspessoais.com/news/estrutura-do-sistema-financeiro-nacional-sfn-/>>. Acesso em 13/04/2014;

THIOLLENT, M. J-M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14 ed. aum., São Paulo: Cortez, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Banrisul>, acesso em 08.06.2013

Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www5.usp.br/usp-em-numeros/>>. Acesso em 17/06/2014.

VARGAS, Eduardo R. **A Dinâmica da Inovação em Serviços: O Caso dos Serviços Hospitalares no Brasil e na França**. Porto Alegre. Ufrgs: 2006.

Wikipedia. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista\\_de\\_unidades\\_federativas\\_do\\_Brasil\\_por\\_PIB](http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_unidades_federativas_do_Brasil_por_PIB)>. Acesso em 08/04/2014;

## 7 ANEXOS

### 7.1 ANEXO 1 – Questionário aplicado

Inovação no setor bancário

Olá,

Meu nome é Eliel Garcia da Rosa e atualmente curso Administração de Empresas na UFRGS.

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre inovação no setor bancário, em que meu público alvo são estudantes de graduação em instituições da capital de SP, e que será utilizada em meu trabalho de conclusão de curso. O formulário não deve levar mais do que alguns minutos para ser respondido e você estará contribuindo de maneira significativa em minha formação acadêmica.

Se durante a pesquisa houver alguma dúvida quanto a alguma das questões favor encaminhar e-mail para [elielgrosa@live.com](mailto:elielgrosa@live.com)

Se puder repassar e divulgar o link do questionário para alguns de seus colegas estará me ajudando imensamente. Segue o link:

[https://docs.google.com/forms/d/1pEMley0ejy4oXBUUQNINkbeHjDZ78TWm8EHQU026joI/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1pEMley0ejy4oXBUUQNINkbeHjDZ78TWm8EHQU026joI/viewform?usp=send_form)

Desde já agradeço por sua participação e colaboração.

---

\*Obrigatório

**O curso que frequento é \***

- À distância
- Presencial

**A instituição de ensino superior que frequento é do tipo: \***

- IF ou CEFET
- Centro Universitário
- Universidade
- Faculdade

**A instituição de ensino superior que frequento está classificada como: \***

- Pública Estadual
- Pública Federal
- Pública Municipal
- Privada

## Inovação - Aspectos Gerais

---

**Em minha opinião INOVAÇÃO é: \***

Marque quantas opções achar necessário

- Criar algo totalmente novo, que não existia até então
- Melhorar, mesmo que pouco, algo que já existe
- Alterar de forma significativa algo já existente para melhor
- Utilizar um produto ou serviço com propósito diferente do qual ele foi criado
- Outro:

**Em minha opinião, de forma geral, inovação é mais importante do que preço de um produto/serviço \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**Em minha opinião, de forma geral, inovação é mais importante do que qualidade de um produto/serviço \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**Um produto ou serviço inovador, por si só, me faria trocar marca/fornecedor \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**Um produto ou serviço inovador, associado a outras características que me interessem, me faria trocar marca \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

1    2    3    4    5    6

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**Possuo conta corrente em banco \***

Escolha apenas uma das alternativas

- Sim
- Não

## Inovação em bancos

---

Se possui conta em mais de uma instituição bancária, considere para as próximas perguntas apenas aquela onde ocorre a maior parte de sua movimentação financeira.

**O banco onde possuo conta é: \***

Escolha apenas uma das alternativas

- Público
- Privado

**A conta que possuo é do tipo: \***

Escolha apenas uma das alternativas

- Universitária
- Outros tipos

**Possuo limite de crédito nesta conta \***

Selecione quantas alternativas quiser

- Cheque Especial
- Cartão de Crédito
- Limite para empréstimos parcelados
- Não possuo limites

**Minha conta foi aberta \***

Escolha apenas uma das alternativas

- Antes de iniciar a graduação
- No primeiro semestre da graduação
- Após o primeiro semestre da graduação
- Outro:

**O principal motivo para abrir a conta foi: \***

Escolha apenas uma das alternativas

- Para receber bolsa de estudos ou salário, por iniciativa da empresa
- Por minha própria iniciativa, pois acho importante ter conta corrente
- Por iniciativa da instituição bancária, que me abordou no campus onde estudo
- Outro:

**Meu banco possui, no mínimo, um serviço que considero inovador \***

- Sim
- Não

**Se sua resposta foi positiva para a questão anterior, descreva o(s) produto(s)/serviço(s) que considera inovador(es)**

Responda apenas se na pergunta anterior você marcou a opção SIM

**Considero o banco onde possuo conta MUITO INOVADOR \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

## Inovação no setor bancário

Considerando apenas o setor bancário, responda as questões abaixo

**Em minha opinião atualmente a inovação no setor bancário está vinculada: \***

Marque apenas uma das opções

- Apenas a questão de tarifas e taxas de juros, pois no resto todos os bancos são iguais
- Apenas a questão tecnológica, como acesso diferenciado por Home Banking e Mobile Banking
- A atendimento diferenciado tanto pessoal, quanto virtualmente
- Outro:

**Um produto ou serviço BANCÁRIO inovador, por si só, me faria trocar de instituição bancária \***

Escolha apenas uma das opções

- Sim
- Não
- Talvez

**Uma inovação, no que tange à cobrança de tarifas e taxas de juros, me faria trocar de banco \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

1 2 3 4 5 6



**Entre as opções abaixo, escolha a instituição bancária que você considera inovadora \***

Escolha apenas uma das opções

- HSBC
- Bradesco
- Banco Mercantil do Brasil
- Citibank
- Banco Panamericano
- BTG Pactual
- Banrisul
- Caixa Econômica Federal
- Itaú
- Safra
- Banco de Brasília
- Santander
- Banco do Brasil
- Outro:

**Para mim, inovação no setor bancário deve \***

Escolha apenas uma das opções

- Reduzir o tempo de atendimento em agências
- Trazer mais segurança para minhas transações
- Oferecer novos produtos e serviços
- Tornar as taxas e tarifas mais competitivas
- Outro:

**Tendo como opções dois bancos, onde um é considerado pelo mercado como o mais inovador e o outro como o mais seguro, prefiro manter minha conta no banco considerado como mais inovador \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

**Tendo como opções dois bancos, onde um é considerado pelo mercado como o mais inovador e o outro como o que oferece as melhores tarifas e taxas de juros, prefiro manter minha conta no banco considerado como mais inovador \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

**Tendo como opções dois bancos, onde um é considerado pelo mercado como o mais inovador e o outro como o que oferece o melhor atendimento, prefiro manter minha conta no banco considerado como mais inovador \***

Marque a opção que considera mais próxima de sua opinião

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

## Dados básicos

### Identidade de Gênero \*

- Masculino
- Feminino
- Outros

### Moro com: \*

Escolha uma das opções

- Minha família
- Amigos, em uma república estudantil
- Amigos, dividindo aluguel de apartamento ou casa
- Sozinho, em casa ou apartamento

### Idade \*

### Estado em que nasci \*

### Renda Bruta Familiar \*

Considere renda bruta familiar a soma do valor total que cada componente da família recebe mensalmente

- Até R\$ 1500,00
- De R\$ 1500 a R\$ 3000
- De R\$ 3000 a R\$ 5000
- Acima de R\$ 5000
- Prefiro não responder