



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E**  
**DOCUMENTAÇÃO – FACE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS EM INOVAÇÕES**  
**NA RELAÇÃO DE SERVIÇO:**  
**O CASO DE UM SERVIÇO BANCÁRIO**

**CÉSSIA FREITAS DE FIGUEIREDO**

Brasília – DF  
2008

**CÉSSIA FREITAS DE FIGUEIREDO**

**O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS EM INOVAÇÕES  
NA RELAÇÃO DE SERVIÇO:  
O CASO DE UM SERVIÇO BANCÁRIO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

Brasília – DF  
2008

**Céssia Freitas de Figueiredo**

**O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS EM INOVAÇÕES  
NA RELAÇÃO DE SERVIÇO:  
O CASO DE UM SERVIÇO BANCÁRIO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília

Prof. Pós Dr. Tales Andreassi

Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília

Suplente:

Prof. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília

Brasília, agosto de 2008.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar todas as condições físicas, emocionais e intelectuais, necessárias para superar todos os desafios encontrados nesta etapa.

A Estênio Sobral, meu esposo querido, que está sempre ao meu lado como uma fonte certa de apoio nas minhas iniciativas, nas minhas conquistas e nos momentos difíceis. Amo você!

À minha mãe, Cecy, pelo exemplo de força, coragem, dedicação, superação e pelo carinho.

Aos meus irmãos, Taizi e Benine, que torcem por mim e, durante anos, foram meus companheiros nos estudos.

Ao meu professor e orientador, Eduardo Raupp, pelos ensinamentos, questionamentos, sugestões de aprimoramento do estudo, dedicação durante todo o processo de orientação, incentivo constante, e profissionalismo.

Ao Mesquita, Osvaldo e Concita, da Unidade de Alta Renda, e ao Milton Luciano, da Vice-Presidência de Varejo, pelas importantes contribuições para esse estudo.

A Ana Paula, Liége e Tuca, pela amizade, pelo companheirismo e pelos incentivos.

Ao Professor Tomás de Aquino, exemplo de dedicação à Academia, pelos incentivos durante suas atividades como coordenador.

Ao Valter Vieira, pelas orientações durante as análises estatísticas.

Ao João, Sonária e Luciana, sempre prestativos nas atividades administrativas do PPGA.

## RESUMO

A crescente tendência para o desenvolvimento de serviços baseados em relacionamento, como forma de agregar valor tanto para o cliente, quanto para a organização, evidencia a necessidade de introduzir estudos que abordam a relação existente entre as inovações em serviços, as competências organizacionais e competências individuais. Essa nova realidade demanda a mobilização de elementos diferenciados, com foco nas pessoas, ao contrário das abordagens tradicionais predominantemente baseadas em tecnologia. A partir desse contexto, o objetivo geral do estudo foi analisar o papel das competências no desenvolvimento de inovações na relação de serviço. Para isso, utilizou-se como objeto de estudo um novo tipo de atendimento prestado por uma instituição financeira, cuja principal característica é o foco no relacionamento especializado. O quadro teórico de referência teve por base os conceitos de relação de serviço, inovação em serviço, competências organizacionais e competências individuais. O estudo é importante por examinar a relação das competências em um serviço baseado em relacionamento. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso, que utilizou como fonte de dados documentos, entrevistas e levantamento de dados. Os documentos utilizados possibilitaram identificar as principais características do serviço analisado, bem como alguns indícios das competências relacionadas a esse serviço. As entrevistas foram realizadas com os principais executivos que conduzem as estratégias relacionadas a esse serviço e possibilitaram identificar, mais especificamente, a relação das competências com esse serviço. Por fim, o levantamento de dados, realizado com gerentes de contas que atuam diretamente com os clientes, permitiu obter a percepção desses funcionários sobre as competências, que se destacam na prestação desse serviço, bem como a relação das mesmas com esse novo atendimento. Em termos gerais, os resultados apontam para três conclusões principais: as competências organizacionais, que se destacam nesse tipo de serviço, são aquelas baseadas nas pessoas e na imagem da instituição financeira, assim como as competências individuais que se sobressaem referem-se ao relacionamento interpessoal, atitude para o autodesenvolvimento e conhecimento sedimentados sobre mercado financeiro; há divergência nas percepções dos executivos e gerentes de contas sobre a relação das competências individuais na inovação desse serviço; e, por fim, a inovação nesse serviço, ao contrário da abordagem que caracteriza a inovação em serviço como predominantemente tecnológica, apresenta-se principalmente na reformulação de elementos interacionais, com a tecnologia exercendo o papel de suporte.

Palavras-chave: Inovação em Serviços – Competências Organizacionais – Competências Individuais

## **ABSTRACT**

The growing trend towards the development of services based on relationships as a way to add value both for the customer, and for the organization, highlights the need to introduce studies which approach the relationship between the innovations in services, organizational competence and individual competence. That's because this new reality demands the mobilization of different elements, with a focus on the persons, unlike the traditional approaches predominantly based on technology. From this context, the main objective of the study was examining the role of competence in the innovations development in respect of service. For this, it was used like a subject of study a new type of care provided by a financial institution and whose main characteristic is the focus in specialized relationship. The theoretical framework of reference was based on the concept of service relation, innovation in service, organizational competence and individual competence. The study is important for examining the competence relation in a service-based relationship. To achieve the proposed objective was conducted a case study, which used as a source of data documents, interviews and survey data. The documents used allowed to identify the main features of the service examined as well as some evidence of competence related to that service. The interviews were conducted with key executives leading the strategies related to this service and allowed more specifically identify the relationship of the competence in that service. Finally, the survey accomplished with managers who work directly with customers allowed to obtain the perception about the competencies that stand out in providing this service, and the relation of those with this new service. Overall, the results point to three main conclusions: the organizational competence that stand out in that type of service are those based on people and the image of the financial institution and the individual skills that stand out are related to interpersonal relationships, attitude to the self development and well-founded knowledge about financial market, there is divergence in the perceptions of executives and managers on the relationship of individual competence in innovation that service and, finally, the innovation in this service, unlike the approach that characterizes the innovation in service like technological predominantly, occur mainly in the interaction elements recasting, with technology acting the role of support.

**Key Word:** Service Innovation – Organizational Competence – Individual Competence

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O triângulo do Serviço .....	30
Figura 2: O Modelo de Lógica de Serviço .....	31
Figura 3: Serviços e produtos como um sistema de características e competências .....	45
Figura 4: Hierarquia das Competências .....	50
Figura 5: Competência e Arquitetura de Recursos .....	53
Figura 6: Modelo de Estudo .....	67
Figura 7: Localização do Atendimento Estilo no Modelo de Lógicas de Serviço. ....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo na função dentro do Banco .....	95
Gráfico 2: Tempo como funcionário do Banco .....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo dos Serviços das Instituições Financeiras aos clientes alta renda .....	19
Quadro 3: Classificação de Setores de Atividades .....	24
Quadro 4: Quatro Ligações Típicas de Serviços .....	34
Quadro 5: Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa.....	70
Quadro 6: Entrevista Semi-Estruturada - Relação entre os temas abordados e os objetivos específicos .....	72
Quadro 7: Exemplo de mudanças realizadas no questionário após análise de juízes e pré-teste..	77
Quadro 9: Documentos Analisados .....	80
Quadro 10: Relação dos Entrevistados .....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise descritiva dos indicadores da dimensão <i>inovação</i> .....	98
Tabela 2: Análise descritiva dos indicadores da dimensão <i>interação com o cliente</i> .....	100
Tabela 3: Análise descritiva dos indicadores da dimensão <i>competência organizacional interna</i> .	102
Tabela 4: Análise descritiva dos indicadores da dimensão <i>competência organizacional externa</i>	103
Tabela 5: Análise descritiva dos indicadores da dimensão <i>competência individual</i> .....	104
Tabela 6: Análise descritiva das médias globais das cinco dimensões .....	104
Tabela 7: Análise de correlação bivariada das médias das variáveis .....	106
Tabela 8: Análise de regressão dos determinantes de inovação em serviços.....	107
Tabela 9: Análise de regressão dos determinantes de inovação em serviços; apenas competências .....	108
Tabela 10: Análise de regressão dos determinantes de interação com o cliente; apenas competências .....	108
Tabela 11: Análise de fatorial inicial das competências em serviços bancários .....	111
Tabela 12: Resultado final da Escala de Competências em Serviços Bancários baseados em Relacionamento .....	113
Tabela 13: Análise de regressão dos fatores de competência sobre a inovação em serviços.....	114

## LISTA DE ABREVIATURAS

**SFN-** Sistema Financeiro Nacional

**CMN-** Conselho Monetário Nacional

**BB-** Banco do Brasil

**INSS-** Instituto Nacional de Seguridade Social

**BCB-** Banco Central do Brasil

**PPGA-** Programa de Pós-Graduação em Administração

**UNB-** Universidade de Brasília

**BFB-** Banco Francês Brasileiro

**Anbid-** Associação Nacional dos Bancos de Investimento

**RBV-** *Resource Based View*

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1 Definição da Pergunta de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Caracterização do objeto de estudo .....	15
2 Referencial Teórico .....	23
2.1 Serviços e Relação de Serviço.....	23
2.1.1 Discussão sobre o Conceito de Serviços .....	23
2.1.2 A Noção de Relação de Serviço .....	27
2.2 Inovação em Serviços.....	36
2.2.1 O conceito de inovação e os serviços .....	36
2.2.2.1 Abordagem tecnicista .....	39
2.2.2.2 Abordagem orientada para serviço.....	43
2.2.2.3 Abordagem Integradora.....	44
2.3 O Conceito de Competência.....	49
2.4 Desenvolvimento de Competências .....	59
2.5 Inovação em Serviços e Competências .....	62
2.5.1 Convergências entre as Inovações em Serviços e Competências.....	62
2.5.2 Modelo de Estudo.....	66
3 Método e Procedimento de Pesquisa.....	68
3.1 Tipo de Pesquisa.....	68
3.2 População e Amostra.....	73
3.3 Procedimento de Coleta.....	73
3.5 Procedimentos de Análise de Dados .....	78
4. Análise dos Dados Coletados e Resultados da Pesquisa.....	83
4.1 Inovações do Atendimento Estilo e Competências na Relação de Serviço.....	83
4.1.1 Inovações do Atendimento Estilo.....	83
4.1.2 Competências Organizacionais para o Atendimento Estilo .....	89
4.1.3 Competências Individuais para o Atendimento Estilo .....	92
4.2 Percepções dos Gerentes sobre Inovação e Competências do atendimento.....	95
4.3 O Desenvolvimento de uma Escala de Competências em Serviços Bancários.....	110
5. Considerações Finais .....	117
Referências .....	124
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	134
APÊNDICE B – CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS .....	136
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES DE CONTAS.....	142

## 1. Introdução

As atividades de serviço estão em expansão na economia em relação às atividades industriais. A competitividade no setor de serviços tem crescido e inovações são agregadas de forma a atender às necessidades dos clientes. Existem aspectos próprios do setor, os quais dificultam a apropriabilidade das inovações, dificultando a diferenciação entre as empresas, ao contrário do que ocorre na produção industrial, por exemplo, pela proteção fornecida às inovações pelo sistema de patentes. Por isso, empresas de serviço que apresentam um relacionamento com o cliente, buscam o desenvolvimento de inovações tecnológicas, inovações em processos, mas, principalmente, inovações com base nas pessoas, para desenvolver meios que, de fato, agreguem valor e que sejam de difícil reprodução pela concorrência. A evolução dos estudos acerca de inovações em serviços demonstra essa tendência. Enquanto os primeiros autores, que começaram a discutir as possibilidades de inovação no setor, tinham influência dos estudos sobre inovação na indústria e focavam as inovações tecnológicas, os estudos mais recentes têm como ponto central outros fatores, dentre eles, o relacionamento na prestação de serviço ao cliente.

Sob esse aspecto, os serviços têm obtido destaque em relação à indústria, dado que àquelas têm sido reconhecidas como fonte de agregação de valor, seja no próprio setor de serviços, seja em complemento a outras atividades. Apesar disso, ainda não há um consenso em torno de uma definição teórica das atividades de serviço, tendo em que os tipos de serviço são bastante heterogêneos. Estudos sobre o assunto destacam que a heterogeneidade das atividades de serviços pode ser verificada num *continuum* que oscila em uma dimensão da baixa interação interpessoal do cliente com o prestador (por exemplo, no caso das prestadoras de serviços de energia) até a forte relação interpessoal (tal como nos serviços médicos) e, em outro, pode ser associado à forma como o cliente recorre ao serviço (GADREY, 2001).

Nesse *continuum*, é importante destacar que nas empresas prestadoras de serviço, nas quais a relação interpessoal apresenta maior relevância, tais empresas têm todo seu aparato, competências e capacidades representadas pelo profissional que está na linha de frente, interagindo com o cliente, construindo, ou co-produzindo, o serviço a ser prestado. Nesse momento, a empresa é o funcionário, isto é, o profissional com suas competências individuais, que, teoricamente, deveriam estar desenvolvidas de acordo com as definições estratégicas da

empresa, em consonância com as competências organizacionais e com o desempenho que o mercado, e, mais especificamente, que o cliente espera.

A sintonia entre as competências dos indivíduos e da organização, na prestação de serviços, mostra-se como fator preponderante no desenvolvimento de inovações, que possam agregar valor para o cliente final em uma relação de serviço.

Apesar da importância da sintonia entre as competências organizacionais e competências individuais na relação de serviço, ainda não existem mecanismos que comprovem como as competências nos diferentes níveis estão relacionadas. Contudo, é possível identificar a influência que essas competências podem exercer nas inovações agregadas ao serviço caracterizado pela relação de serviço.

Nos serviços bancários, por exemplo, os produtos disponíveis aos clientes- investimentos, empréstimos, seguros - e a capacidade tecnológica posta à disposição - *internet banking*, caixas eletrônicos, dentre outros - tornaram-se produtos comuns, “*quase-commodities*”, oferecidos por todos os bancos em condições bastante semelhantes. Ou seja, a tendência de automatização bancária, já em vigor há alguns anos, tornou-se ponto de partida para manutenção de clientes e de posicionamento no mercado, embora perdesse diferencial na agregação de valor. Nesse cenário, o que poderia estabelecer diferenciais nas inovações agregadas, seria, por exemplo, a competência relacional em serviços mais específicos, como consultoria financeira, os quais são conduzidos por profissionais especialistas e caracterizados pela forte interação cliente-usuário. Reside, portanto, nessas atividades, as principais fontes de oportunidades de desenvolvimento de inovações que atendam às expectativas do cliente e, portanto, ofereçam vantagem competitiva.

Com isso, a gestão integrada na organização prestadora de serviço de suas competências organizacionais e das competências de seus funcionários, com vistas ao desenvolvimento de inovações na relação de serviço, revela-se um fator de competitividade a ser mais bem explorado, uma vez que a incorporação de tecnologia tem se mostrado insuficiente como recurso estratégico.

Nas seções seguintes, desenvolvem-se as etapas desta pesquisa, que relaciona os construtos de serviços, inovação em serviços, competências individuais e organizacionais, aplicando-os em uma pesquisa de campo. Nas seções 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4, o estudo será estruturado por meio da definição da pergunta de pesquisa, dos objetivos, contextualização do objeto de estudo e justificativa e relevância. Em seguida, na seção 2.1 serão apresentadas as principais concepções acerca de *serviços* e o conceito de *relação de serviço* desenvolvido por Gadrey

(2001). O tema *inovação em serviços* será abordado na seção 2.2 e irá explorar a sua definição, as principais abordagens (tecnicista, orientada para serviço e integradora), bem como modelo que propõe explicar a maneira como ocorre a inovação em serviço, por meio de suas características e competências envolvidas na prestação do mesmo (GALLOUJ, 2002a). Nas seções 3.1 a 3.5, serão abordados os métodos e procedimentos da pesquisa; e, na seção 4, será realizada a análise e apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Por fim, na seção 5, serão desenvolvidas as considerações finais do estudo.

### **1.1 Definição da Pergunta de Pesquisa**

A intensa competição entre as organizações gerou a necessidade de desenvolver diferenciais que as destaquem diante de seus consumidores. Nas atividades de serviço, é possível considerar, como propõe Gadrey (2001), que, em função do tipo de serviço prestado, há uma exigência maior das competências organizacionais, e, em outros casos, uma necessidade maior das competências individuais. Logo, a intensidade do relacionamento que o cliente estabelece com a empresa e, portanto, com os funcionários que dela fazem parte, no contexto da relação de serviço, depende da natureza do serviço prestado. Nesse processo de relacionamento do cliente com a organização, quando ocorre a interação durante o processo de produção do serviço, às competências dos indivíduos deve ser atribuída tanta importância quanto às competências organizacionais. E, como será visto mais adiante, nesse processo, as competências dos clientes também interferem no resultado final do serviço. Com isso, as inovações agregadas na relação de serviço devem estar em consonância com as competências da organização e dos indivíduos que dela fazem parte, para que sejam reconhecidas, efetivamente, pelo cliente. Logo, a partir dos pressupostos de que (1) o nível de intensidade da relação de serviço interfere na demanda por competências organizacionais ou individuais em diferentes níveis, (2) no processo produtivo do serviço, as competências do cliente também são relevantes, e (3) que as inovações em serviço agregadas devem estar relacionadas com as competências, esse estudo tem como questão norteadora: ***Qual o papel das competências individuais e das competências organizacionais no desenvolvimento de inovações na relação de serviço?*** Essa questão será investigada no quadro da introdução de um novo serviço, situação que permite desvelar a presença das competências nesse processo.

Em complemento, acrescenta-se a ressalva de que apesar de a relação de serviço ser composta de duas dimensões, a sócio-econômica, caracterizada por mecanismos de regulação e aspectos culturais e a operacional, ou de relacionamento, caracterizada pela interação na produção de serviço, esta pesquisa irá abordar esta última dimensão, dado que uma abordagem que inclua a dimensão sócio-econômica, exige um estudo longitudinal, que excede o escopo desta pesquisa.

## **1.2 Objetivos**

A partir da definição da questão de pesquisa, é possível descrever os objetivos deste estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o papel das competências individuais e das competências organizacionais no desenvolvimento de inovações na relação de serviço.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado;
- Identificar as principais inovações ocorridas no serviço analisado;
- Descrever as características do serviço analisado;
- Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las.
- Desenvolver uma escala de competências em serviços bancários cujo foco seja a interação qualificada com o cliente.

### 1.3 Caracterização do objeto de estudo

A pesquisa terá como objeto de estudo o atendimento das Agências e espaços Estilo do Banco do Brasil (BB), segmento introduzido no ano de 2003 e estruturado em 2006, de caráter inovador, dado que tem como princípio básico o estabelecimento de estreito relacionamento com o cliente, por meio de serviços financeiros especializados, tal como consultoria financeira. Nesse segmento, a tecnologia e o ambiente diferenciado não constituem mais os principais diferenciais, mas sim, o relacionamento.

O Sistema Financeiro Brasileiro, desde a década de 1990, tem passado por diversas modificações, principalmente, após o advento do Plano Real, que trouxe como conseqüências a diminuição dos ganhos com rendas inflacionárias, o aumento da concorrência (em virtude da liberalização da economia), a necessidade da expansão da base de clientes e da rede de atendimento (CORAZZA, 2000). No que se refere às perdas das rendas inflacionárias, os bancos, para manterem o nível de rentabilidade, buscaram compensação por meio da cobrança de tarifas por serviços bancários, tais como manutenção de conta corrente, concessão de cheques, dentre outras. Nos anos da década de 2000, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) pode ser caracterizado pela forte concorrência, concentração de clientes em poucos grandes bancos, intensa utilização de tecnologia e oferta de produtos semelhantes.

Nesse contexto, o Banco do Brasil, empresa objeto do estudo, constitui um dos atores mais relevantes do SFN. O Banco do Brasil, empresa de economia mista, caracteriza-se como banco múltiplo, que, segundo Resolução CMN 2.099, de 1994, tem como característica realizar as operações das diversas instituições financeiras, por meio de, no mínimo, duas carteiras, sendo uma comercial ou investimento e outra: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essa configuração de banco múltiplo, adotada pelo Banco do Brasil em 2001, trouxe vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária (BB, 2007a).

Quanto aos funcionários, o Banco do Brasil contava, ao final do segundo semestre de 2006, com 82.879 funcionários, 64,3% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino (BB, 2007b).

No final de 2007, o Banco do Brasil contava com 26 milhões de clientes correntistas, sendo 24,3 milhões pessoas físicas e 1,7 milhão pessoas jurídicas (BB, 2008a). Desse total, cerca de 700 mil clientes são classificados como clientes Estilo. Para atender a sua base total de clientes pessoa física, o BB adota um modelo de segmentação baseado em dois módulos: o Modelo de Relacionamento e a Segmentação Comportamental (BB, 2008a).

O Modelo de Relacionamento compreende a classificação dos clientes em quatro níveis de relacionamento, utilizando-se, como parâmetros, renda bruta mensal, o volume de investimentos e a renda bruta agropecuária (BB, 2008a). Uma vez classificados, os clientes são incluídos em carteiras, dentro de cada grupamento: Carteiras *Private*, Estilo, Exclusivo e Grupos Preferenciais. Em seguida, a partir de variáveis como: dados cadastrais, fluxo financeiro, consumo de produtos e serviços, rentabilidade e utilização de canais, os clientes são classificados em cinco segmentos comportamentais: empreendedor, investidor, poupador, tomador e básico (BB, 2008a). Ou seja, um cliente pode ser classificado pela sua renda como Estilo e pelo seu comportamento, como investidor. Logo, os produtos que podem suprir a necessidade do cliente poderiam ser, por exemplo, fundos de investimentos, enquanto um cliente Estilo com perfil de tomador pode ter suas necessidades supridas com uma linha de financiamento para aquisição de veículo. No segmento Estilo, estão os clientes com “renda igual ou acima de R\$ 6 mil ou investimentos (Fundos de Investimento, Depósitos a Prazo e Poupança) a partir de R\$ 100.000,00” (BB, 2007d) e que tem como base norteadora o atendimento especializado e personalizado, com completa assessoria financeira, além de produtos e serviços diferenciados (BB, 2007d).

O atendimento diferenciado, ofertado ao cliente de alta renda no Banco do Brasil, foi iniciado no final de 2003, como um projeto piloto na cidade de Campinas/SP. À época, o atendimento era denominado Singular e caracterizava-se como uma estratégia agressiva de atuação em um mercado, onde os concorrentes diretos já atuavam com estrutura própria (BB, 2003).

“Ser o melhor banco em relacionamento e assessoria financeira” era a meta do atendimento Singular e, para isso, baseava-se nos princípios da assessoria financeira especializada e personalizada, instalações e serviços diferenciados (BB, 2003).

Para subsidiar a criação do Singular, foi realizado estudo sobre o estilo de vida e valores dos clientes de alta renda, além da análise do relacionamento destes clientes com os bancos.

Identificou-se nesse estudo que o consumidor-alvo do Singular valoriza atributos como *status* e prestígio, excelente qualidade de produtos e serviços, agilidade e atendimento pessoal. Além disso, identificou-se também que o Banco do Brasil possui atributos favoráveis em sua marca como solidez, tradição e segurança perante esses consumidores (BB, 2003).

À época o atendimento Singular foi uma inovação para o Banco do Brasil, como mencionado por uma de suas executivas: “mais do que refinar o modelo de atendimento, o Banco do Brasil está criando um novo conceito de relacionamento, pautado pela excelência e personalização” (BB, 2003). E, para proporcionar a personalização, o BB passou a investir mais na qualificação de funcionários, principalmente, com foco em assessoria financeira.

Em 2004, foi implementado o projeto piloto do atendimento Estilo BB, com 50 espaços Estilo. Nesse período, o modelo de relacionamento para o segmento de alta renda estava subordinado à Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo. Em 2005, foi implementado o atendimento Estilo, contando com 6 agências e 172 espaços Estilo. Em 2006, foi criada a Unidade de Alta Renda para gerir modelos, clientes e a rede de atendimento (agências e espaços). Em 2007, o atendimento Estilo contou com 54 agências e 450 pontos de atendimento (BB, 2008a).

A formação de carteiras de clientes Estilo ocorreu a partir da migração de clientes já existentes na base de clientes do Banco do Brasil. A migração não ocorreu automaticamente. Primeiro, foi realizada uma abordagem cliente a cliente pelos gerentes de contas responsáveis pelas carteiras em formação (BB, 2005). Posteriormente, se houvesse o aceite do cliente, este passava a integrar uma carteira de clientes do atendimento Estilo e o seu relacionamento com o Banco do Brasil passava a acontecer em agências ou espaços Estilo (BB, 2005).

As agências Estilo foram projetadas com estrutura diferenciada, com o objetivo de oferecer opções que reforçassem os diferenciais do atendimento, tais como salas exclusivas para atendimento com o gerente, salas de reuniões para encontros particulares e salas reservadas com acesso à *internet*, *fax* e vídeo, além de estacionamento privativo e manobrista. Os espaços Estilo, por sua vez, são estruturas no padrão do atendimento Estilo, mas compartilhadas com as agências de varejo (BB, 2007g).

No que se refere ao relacionamento com o cliente, atualmente, são 1.211 gerentes que atuam no atendimento Estilo, distribuídos nas 54 agências e 450 espaços Estilo, todos

certificados pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid) e capacitados para prestar consultoria (BB, 2008a).

Além da proposta de oferecer um espaço físico diferenciado das agências e um atendimento personalizado, o Banco do Brasil Estilo propõe serviços diferenciados aos clientes, tais como fundos de investimentos com taxas de administração diferenciadas, planos de previdência privada, seguros e cartões de crédito, com vantagens ou serviços adicionais sem custos (BB, 2007d).

As vantagens dos serviços bancários e os diferenciais do atendimento Estilo são divulgados aos clientes por meio do *site* do atendimento Estilo - disponível no portal do Banco do Brasil -; pelo Boletim SeuEstilo – publicação mensal enviada por correio aos clientes Estilo e disponibilizada no *site* do atendimento Estilo; e pelas propagandas dos produtos e do atendimento Estilo, veiculadas na televisão, rádio, revistas e jornais de circulação nacional. Quanto ao Boletim SeuEstilo, essa publicação teve sua primeira edição em maio de 2007 e, desde então, divulga, além dos produtos e serviços financeiros, indicadores de rentabilidade dos fundos de investimento Estilo, dicas de viagens, com roteiros turísticos, consumo e lazer.

O atendimento Estilo é proposto como um diferencial agregado aos serviços prestados pelo Banco do Brasil aos clientes de alta renda. No mercado financeiro, outras instituições também prestam serviços semelhantes ao mesmo segmento de clientes. A partir do relatório do Banco Central, em que consta um *ranking* com os 50 maiores bancos no Brasil (BACEN, 2008) – classificação realizada a partir de resultados contábeis - foram escolhidos os seis primeiros bancos do *ranking* para verificar se há serviços exclusivos voltados para os clientes de alta renda e suas principais características (quadro 1). Dos seis primeiros bancos classificados pelo Banco Central - Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Caixa Econômica, ABN Amro e Unibanco – apenas a Caixa Econômica Federal não apresenta em seu *site* evidências de atendimento diferenciado para clientes alta renda.

**Quadro 1: Comparativo dos Serviços das Instituições Financeiras aos clientes alta renda**

Instituição Financeira	Características principais dos serviços para clientes de alta renda					
	Marca Adotada	Proposta do Atendimento	Público-alvo	Site Exclusivo	Boletins Informativos	Pontos Físicos de Atendimento
Banco do Brasil	Estilo Banco do Brasil	Atendimento personalizado, assessoria financeira, produtos e serviços diferenciados. Desde 2003.	Clientes com renda mensal a partir de R\$ 6 mil ou investimentos a partir de R\$ 100.000,00.	SIM	SIM – SeuEstilo (Publicação mensal)	440 Espaços Estilo e 54 Agências.
Itaú (ITAÚ, 2008)	Itaú Personnalité	Orientação financeira, atendimento personalizado, produtos e serviços exclusivos. Desde 1995.	Clientes com renda mensal igual ou superior a R\$ 5 mil.	SIM	SIM – Personnalité News Net (Publicação Mensal)	277 Agências Personnalité
Bradesco (BRADESCO, 2008)	Bradesco Prime	Gestão de <i>portfólio</i> de Investimentos e sugestão de produtos financeiros mais adequados ao perfil.	Clientes com renda superior a R\$ 4 mil ou investimentos superiores a R\$ 50 mil.	SIM	SIM – Prime Line (Publicação Bimestral)	228 Espaços nas agências de varejo.
ABN-Amro (Banco Real) (BANCO REAL, 2008)	Van Gogh Preferred Banking	Assessoria financeira exclusiva e atendimento gerencial por telefone.	Clientes com renda mensal superior a R\$ 4 mil ou investimentos superiores a R\$ 40 mil.	SIM	NÃO	74 Espaços
Unibanco (UNIBANCO, 2008)	Uniclass Unibanco	Tratamento diferenciado, gestão financeira, produtos e serviços inovadores. Desde 1997.	Clientes com renda mínima de R\$ 4 mil ou investimentos superiores a R\$ 50mil.	SIM	NÃO	28 Espaços

**Fonte: Elaborado pela autora.**

O quadro resume apresenta as características existentes na prestação dos serviços, voltados para os clientes de alta renda, de cinco bancos de varejo. O que se observa é a semelhança entre os serviços e as propostas de atendimento. Outro fator que pode ser observado é o de que apesar de o Banco do Brasil ter adotado o atendimento Estilo como uma inovação para a prestação de serviços ao segmento alta renda, iniciando esse tipo de atendimento em 2003, tal serviço vem

sendo adotado por instituições como o Itaú e o Unibanco há mais de 10 anos, permitindo afirmar que, no geral, o mesmo não constitui uma novidade para o mercado financeiro. Com isso, pode-se propor que são as competências dos gerentes de contas, que atuam como consultores financeiros, os diferenciais para estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes, tendo em vista que os atributos físicos, tecnológicos e informacionais são semelhantes à maioria das instituições financeiras, que atuam no segmento de alta renda.

E, para enfatizar como o direcionamento estratégico da relação de serviço no Banco do Brasil Estilo destaca a relevância dos profissionais, estes são relacionados entre os principais argumentos de convencimento de clientes no *site* do BB: “O Banco do Brasil Estilo disponibiliza uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado, preparados para encontrar junto com o cliente as melhores estratégias para atingir seus objetivos” (BB, 2007d).

Percebe-se, portanto, onde o segmento Estilo do Banco do Brasil busca se posicionar estrategicamente, o diferencial a ser estabelecido não está especificamente na tecnologia, uma vez que constitui um serviço de apoio; mas, há um foco no atendimento, no relacionamento especializado a ser estabelecido entre o funcionário e os clientes.

Com isso, dado que o atendimento nesse segmento fundamenta-se no relacionamento com o cliente, de forma a atender suas necessidades, optou-se por tê-lo como objeto de estudo, pelo fato de este constituir um caso representativo ou típico para descrever o papel das competências no desenvolvimento de inovações na relação de serviço. Por sua vez, a organização Banco do Brasil foi escolhida para a realização da pesquisa em função de ser uma instituição financeira bicentenária, que segue a tendência de agregar novos serviços para manter-se de forma competitiva no mercado e, também, devido à facilidade de acesso a informações por esta pesquisadora.

#### 1.4 Justificativa e Relevância

Em todos os setores da economia, a presença das inovações mostra-se como fator determinante na evolução contínua do produto final ofertado ao cliente. Seja na indústria, ou seja no setor de serviços, essas inovações podem estar relacionadas com o desenvolvimento e as aplicações das competências essenciais da organização, as quais, de acordo com a abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV), são baseadas em recursos organizacionais, os quais podem ser recursos físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1991). Todos esses recursos possuem um nível de relevância, em função da atividade exercida pela organização, contudo, autores como Becker e Gerhart (1996) consideram que as pessoas que atuam nas organizações são os recursos principais que podem destacar a organização diante da concorrência. Isso porque, tecnologia e instalações podem ser adquiridas por qualquer organização, mas, o resultado da atuação das pessoas, sob um determinado contexto organizacional, ou seja, as competências organizacionais baseadas nas pessoas não são passíveis de reprodução.

No setor de serviços, sobretudo em atividades que exijam a interação entre funcionário e cliente, no processo produtivo, as competências individuais apresentam-se como fatores importantes, dado que o resultado da prestação do serviço não constitui um produto, cujas características possam ser definidas e desenvolvidas totalmente *ex-ante* pela organização e expostas à venda para os clientes; mas, isto sim, o produto de um acordo entre as partes que interagem durante o processo produtivo. Nesse sentido, o serviço final, geralmente, está condicionado às competências do funcionário, às competências do cliente e às características gerais do serviço, que são previamente definidas pela organização, a qual, precisa disponibilizar os recursos necessários para a execução do serviço. Com isso, apesar de muitos serviços, em razão de sua natureza, agregarem inovações na automatização de operações ou na incorporação de tecnologias, outros têm investido na personalização, no serviço especializado, com o acompanhamento de consultores ou assessores, como uma maneira de fidelizar clientes mais rentáveis, explorar nichos específicos, e, com o auxílio dessas novas características, estabelecer diferenciais sobre a concorrência. Por isso, são diversas as ações organizacionais, que buscam integrar competências individuais às inovações agregadas ao serviço prestado.

Os serviços bancários envolvem uma série de atividades, que podem variar desde a ausência de interação direta entre funcionários e clientes, como no caso da utilização de caixas

automáticos, passando, ainda, pelo atendimento nos caixas, onde há uma baixa exigência das competências dos indivíduos; e, por fim, os serviços mais especializados, como os relacionados à assessoria financeira. Até meados da década de 1990, as inovações incorporadas ao setor financeiro, sobretudo em instituições com foco no atendimento de varejo, caracterizaram-se, basicamente, por serem inovações relacionadas à automação bancária. Atualmente, final da década de 2000, a automação permite aos bancos atenderem, satisfatoriamente, as necessidades de seus clientes por transações bancárias operacionais e, em linhas gerais, não há diferenças relevantes na prestação de serviços automatizados. Com isso, os clientes tendem a não manter vínculos, centralizando suas movimentações financeiras naquelas instituições que lhe oferecem vantagens relacionadas a custos, tal como redução de tarifas, e, as instituições financeiras perdem oportunidades de rentabilizar clientes por meio de sua fidelização. Em razão disso, diversos bancos desenvolvem ações focadas no relacionamento com vistas a manter o cliente e fidelizá-lo, principalmente, clientes de alta renda, para os quais são oferecidos serviços de assessoria financeira. Tal assessoria caracteriza-se pela relação de serviço, por uma alta interação, na qual há uma forte mobilização de competências do funcionário, para que este atenda plenamente às necessidades requeridas pelo cliente.

Por isso, do ponto de vista teórico, esta pesquisa procura contribuir no sentido de incorporar às discussões acerca de inovações na relação de serviço a noção de competência, de forma mais específica do que vem sendo estudado, destacando a forte interdependência desses construtos. Os estudos sobre inovação em serviços destacaram, de forma recorrente, a importância das competências (GALLOUJ, 2002a). No entanto, deixam de lado sua análise, concentrando-se nos determinantes e nos tipos de inovação, sobretudo, ao contrastá-los com os que são identificados na indústria.

Em adição à perspectiva teórica, é possível destacar, do ponto de vista prático, que uma análise da introdução de um serviço inovador em uma empresa do setor bancário - caracterizado pela forte competitividade, onde a tecnologia não mais constitui diferencial, e, se tem intensificado o foco no relacionamento com clientes, principalmente nos segmentos de alta renda - pode apontar caminhos para um melhor desempenho do mesmo. Esses caminhos podem estar relacionados ao destaque de competências organizacionais que possam ter suas potencialidades mais exploradas; à possibilidade de destacar competências individuais que tenham possíveis influências no resultado final do serviço; e, ao relacionar as competências com as teorias da

inovação, obter indícios de possíveis características a serem modificadas ou aperfeiçoadas no atendimento baseado em assessoria financeira.

## **2 Referencial Teórico**

Nas organizações, cujos serviços prestados têm por característica principal a relação de serviço, onde o processo produtivo possui intensa participação do cliente, as competências dos indivíduos tendem a ser mais exigidas quando comparadas a situações nas quais há pouca interação com o cliente. As inovações geradas nos serviços marcados pela interação cliente-prestador, portanto, podem ser influenciadas pelas competências dos funcionários, o qual atua como agente que mobiliza os recursos organizacionais disponíveis, em função das expectativas do cliente. As demais inovações no serviço, tal como a introdução de equipamentos, a simplificação de processos, a introdução de sistemas de informação, dentre outras, têm sua relevância, em função de compor as características finais do serviço prestado. Nesse contexto, além dos recursos já mencionados, na relação de serviço, o cliente, com suas competências, também constitui um recurso que pode influenciar o resultado final.

Nas seções seguintes, serão apresentadas as principais teorias acerca de serviços, inovação em serviços, competências organizacionais e individuais, as quais constituirão a base para a realização da pesquisa de campo e análises conseqüentes dos resultados obtidos.

### **2.1 Serviços e Relação de Serviço**

As concepções acerca das atividades de serviço são relativamente recentes se comparadas às concepções relacionadas à manufatura, por exemplo. Os principais conceitos existentes buscam delimitar os serviços em função de comparações com outros setores econômicos e, os mais recentes, buscam defini-los a partir de suas especificidades.

#### **2.1.1 Discussão sobre o Conceito de Serviços**

Ainda não há uma definição consensual para as atividades de serviços. Via de regra, o setor de serviços era considerado como residual, e classificado após a configuração das atividades

primárias e secundárias. Além disso, os serviços eram vistos como intangíveis e de menor produtividade (KON, 1999).

Kon (1999) relacionou as principais classificações sobre serviços, conforme sintetizado, abaixo, no quadro 2.

**Quadro 2: Classificação de Setores de Atividades**

<b>Classificação com base na produção</b>	
Fisher-Clark (1935/40)	Primário (agricultura e mineração) Secundário (manufatura) Terciário (resíduo)
Sabolo (1975)	Primário (agricultura, criação de gado e pesca) Não-primário: Alto custo de capital e qualificações (transporte, mineração e manufatura); Baixo uso de capital e qualificações (comércio) e alto uso de qualificações, baixo uso de capital (financeiros)
Fuchs (1968)	Agricultura Indústria (mineração, manufatura, transportes, utilidades) Serviços (comércio, empresariais, governo)
<b>Classificação baseada na função</b>	
Foote e Hatt (1953)	Terciário (restaurantes, hotéis, reparação e manutenção, lavanderia) Quaternário (transportes, comunicações, comércio, financeiros) Quinário (saúde, educação, recreação)
ONU (1968)	Comércio, alojamento e alimentação Transportes de comunicações Atividades financeiras, bens imóveis e serviços às empresas Serviços comunitários, sociais e pessoais
Katouzian (1970)	Serviços complementares (financeiros, transportes, comércio) Serviços novos (saúde, educação, entretenimento) Serviços antigos (domésticos)
Browning e Singleman (1975)	Serviços distributivos (transportes, comunicação, comércio) Serviços às empresas (financeiros, profissionais) Serviços sociais (saúde, educação, defesa) Serviços pessoais (domésticos, hotéis, restaurantes, lazer)
Departamento de Comércio dos EUA (1984)	Transportes, comunicações, utilidades públicas Comércio varejista e atacadista Financeiros, seguros e imobiliários Serviços pessoais às empresas
<b>Classificação baseada no consumo</b>	
Singer (1981)	Serviços às empresas De consumo coletivo De consumo individual

Fonte: Elaboração da autora, com base em Kon (1999)

As classificações relacionadas por Kon (1999) refletem a diversidade das concepções acerca de serviços e, portanto, a dificuldade de delimitá-los. Na tentativa de definir as atividades de serviço Gadrey (2001) elaborou a definição de que uma atividade de serviço é uma operação

que visa uma transformação do estado de uma realidade, possuída ou utilizada por um consumidor, a qual é realizada por um prestador de serviços a pedido desse consumidor, e com frequência relacionada a ele, não chegando porém à produção de um bem que possa circular economicamente independentemente. Essa definição será desenvolvida mais adiante, mas, mostra-se útil para caracterizar as atividades de serviço.

Ao relegar os serviços à condição de atividades residuais em relação aos setores primário e secundário, alguns mitos envolveram a atividade de serviços. Gallouj (2002a) definiu tais mitos como o mito do setor residual; o mito da baixa produtividade e baixa intensidade de capital e o mito da sociedade do serviço como sociedade de trabalhadores de baixa qualificação.

O mito dos serviços como atividades residuais advém da percepção dos serviços como atividade periférica, de baixo valor agregado em relação à manufatura, e cuja concepção como terceiro setor está relacionada ao terceiro mundo. (GALLOUJ, 2002a)

O mito da baixa intensidade de capital e baixa produtividade baseia-se na tendência em avaliar a produtividade do setor de serviços, da mesma forma que se avalia a produtividade na indústria, dado que as peculiaridades de serviços, sobretudo a dificuldade de definir o produto do serviço, exigem uma lógica de verificação da produtividade diferente da aplicada à manufatura. Nos serviços, não se dispõe de uma quantidade de bens homogênea, produzida em um determinado período de tempo, para que se possa calcular a relação entre quantidade produzida e insumos utilizados. Este tipo de viés, isto é, a análise da produtividade em serviços sem considerar suas especificidades, teve por consequência, por exemplo, a caracterização do chamado Paradoxo de Solow, o qual considera que o investimento em tecnologia não reflete na produtividade (GALLOUJ, 2002b; VARGAS, 2006). Em um serviço de consultoria, por exemplo, a utilização de tecnologia é acessória, uma vez que, pode não representar uma redução no tempo na prestação do serviço, pois seu emprego pode estar associado a um refinamento de análises, por exemplo, o que pela lógica industrial pode ser considerado improdutivo.

O terceiro mito considera que as atividades de serviço ocupam trabalhadores com baixa qualificação. Não obstante algumas atividades de serviços utilizarem a mão-de-obra com baixa especialização e qualificação, há, em contrapartida, vários profissionais com alto nível de escolaridade atuando no setor de serviços, tal como médicos, engenheiros, professores, administradores etc (GALLOUJ, 2002 a; GALLOJ, 2002b).

Todos esses mitos, que vêm acompanhando os serviços foram alimentados pela dificuldade de considerar as especificidades desse setor, fator este que explica o seu tratamento como atividade residual.

Gallowj (2002a) identifica três características específicas do setor de serviços, que são a natureza indefinida do produto, a interação na produção do serviço e a diversidade do setor de serviços.

A natureza indefinida do produto do serviço é resultado de três fatores que devem ser considerados para caracterizá-lo. O primeiro fator consiste no horizonte de tempo em que é produzido para o cliente, pois, não há uma definição sobre a forma mais adequada de mensurar os efeitos do serviço. Uma mensuração imediata relaciona-se à avaliação do serviço no momento em que ele é prestado, enquanto, uma mensuração ao longo do tempo consiste em uma avaliação mais ampla dos efeitos obtidos com o serviço prestado. Um exemplo a ser considerado é o ensino superior. Uma mensuração imediata desse serviço seria a conclusão do curso pelo aluno. Uma mensuração ao longo do tempo ampliaria a avaliação e estaria mais relacionada à formação do cidadão. O segundo fator consiste no sistema de valor criado pelo produto, pois, no serviço, o valor gerado pelo produto para o cliente, em determinados momentos é construído no momento da produção. O terceiro fator consiste no grau de tangibilidade do produto.

Em todas as modalidades de serviço, ocorre uma interação entre cliente e prestador; no entanto, essa interação acontece com graus de intensidade diversos. Isso porque, atividades, como o fornecimento de energia elétrica, demandam uma baixa ou quase inexistente participação do cliente na produção; já, um restaurante ou um hotel pressupõe a presença do cliente o qual pode interferir no resultado do serviço prestado, mas, em um nível menor que no caso de um serviço de consultoria, onde a interação com o cliente é mais intensa e é necessário haver uma troca constante para que o resultado final seja satisfatório e atenda às necessidades do demandante. A integração com o cliente e a produção e consumo simultâneos constituem as principais características dos serviços (JOHNE; STOREY, 1998; HIPPI; GRUPP, 2005).

Por fim, a última característica, determinada por Gallowj (2002a), consiste na diversidade do setor de serviços, o qual é composto por atividades cujos insumos e produtos finais não coincidem, fator este, que, segundo o autor, é refletido na dificuldade de se caracterizar os serviços, de acordo com as classificações conceituais tradicionais. Para demonstrar quanto os serviços são variados, existem atividades como *fastfood* e *call center*, que possuem caráter mais

previsível no que se refere ao atendimento ao cliente; existem serviços cuja interação pessoal com o cliente é quase inexistente, tal como serviços de abastecimento de água; e, serviços de informações e consultoria, cuja interação com o cliente é fator determinante.

Kon (1999), assim como Gallouj (2002a), também descreve fatores específicos do setor de serviços, denominados por ela como elementos-chave, que devem ser considerados para defini-lo. O primeiro é o produto da produção; o segundo elemento consiste nos insumos singulares utilizados, (considerados pela autora como tipos específicos de relacionamentos entre produtor e consumidor); e o terceiro, que consiste no propósito atendido pelo processo de produção.

Tais considerações, portanto, devem ser assumidas para que se obtenha uma definição mais condizente com as atividades de serviço e que se torne possível, de acordo com Kon (1999, p.65), avaliar os “impactos da atuação dos serviços sobre a geração de valor das atividades de outros setores econômicos e sobre a acumulação de riquezas pela economia”.

### **2.1.2 A Noção de Relação de Serviço**

A seguir serão exploradas abordagens de Gadrey (2001) e Zarifian (2001a), acerca das definições de serviço, os quais, em suas considerações trazem elementos que proporcionam uma melhor compreensão acerca de serviços, tomados em seu aspecto relacional. Gadrey (2001) apresenta um enfoque na identificação dos tipos de atividades e lógicas de funcionamento dos serviços, por meio do resultado proporcionado por esta atividade. Zarifian (2001a), contudo, considera que os serviços devem ser avaliados, segundo sua capacidade de proporcionar uma mudança nas condições de vida de um destinatário e o produto final é considerado como um meio para a realização de um serviço. Para Zarifian (2001a), o serviço prestado consiste, por exemplo, na cura de um indivíduo e não no tratamento para recuperação de sua saúde. Há, nessa abordagem, o enfoque na geração de valor para o cliente, independente de tal valor ser um bem físico ou não, o que pode abranger essa concepção também para a indústria.

A concepção de serviço desenvolvida por Zarifian (2001a) pode ser considerada como uma perspectiva integrada de serviços com as atividades industriais, à medida que este autor argumenta que todas as atividades possuem algum tipo de serviço, com maior ou menor intensidade. Com isso, seu foco não consiste em definir serviços, mas, sim, em compreender

como o serviço é produzido, o que o leva a definir serviço como organização e mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições do destinatário do serviço (ZARIFIAN, 2001a).

Nesse sentido, o valor de serviço é gerado a partir de uma dupla abordagem: pela consequência e a partir dos recursos. A primeira abordagem estaria relacionada à mudança para o destinatário, consideradas válidas ou positivas por ele, ou seja, a consequência do serviço teria de, necessariamente, ser válida para o cliente. Enquanto na segunda abordagem a partir dos recursos, o serviço constituiria a mobilização eficiente de recursos, cujo objetivo seria interpretar, compreender e produzir a mudança mencionada na abordagem pela consequência. Ou seja, a utilização dos recursos deve ser guiada em função do valor que se pretende gerar para o cliente. Com isso, o serviço não estaria reduzido a uma “mudança”, mas, relacionaria, também, uma produção de valor (ZARIFIAN, 2001a).

Com esse enfoque, o valor passa a ser determinado no ponto em que dois julgamentos se encontram: um sobre a validade dos resultados produzidos pelo serviço, e outro sobre a eficiência dos recursos mobilizados para produzir resultados (ZARIFIAN, 2001a).

Na abordagem da apreciação do valor do serviço, a partir dos recursos mobilizados, Zarifian (2001a) coloca em evidência três fatores presentes no serviço. O primeiro constitui o papel da competência dos profissionais envolvidos no processo de identificação e conhecimento da atividade do cliente-usuário, interpretação e compreensão das consequências a serem produzidas. O segundo fator consiste na participação do cliente, a partir de sua competência, como um recurso, ou seja, o cliente, com suas competências, também é agente ativo no processo de prestação do serviço e pode influenciar o resultado final. E, por fim, o terceiro fator, representado pelo “contrato” estabelecido com o cliente sobre a geração de valor. Nesse último fator, dada a intangibilidade do serviço, o resultado final não é visível antes do consumo, como no caso dos produtos industrializados. O produto final do serviço é construído a partir das expectativas do cliente e dos recursos e competências que o prestador do serviço dispõe.

Com isso, em razão da intangibilidade do serviço, os clientes escolhem a organização com a qual pretendem manter relacionamento a partir da visão que têm sobre o valor que deve ser criado para eles (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). E, depois de estabelecido o relacionamento, a avaliação do valor gerado para o cliente ocorre ao longo da duração da prestação de serviços (DELAUNAY, 1999; ZARIFIAN, 2001a); ou seja, o valor gerado para o

cliente será representado pela qualidade do serviço prestado ao longo do tempo, sendo mais importante que a “venda” instantânea do serviço (ZARIFIAN, 2001a)

Com isso, a geração de valor para o cliente é fator importante para as atividades de serviço e, para que haja de fato a agregação de valor, a interação com o cliente, no sentido de compreender suas reais necessidades, é fundamental. Isso porque, de acordo com Gadrey (2001), a partir da análise do crescimento das atividades de serviço, é possível perceber que os serviços em expansão são aqueles que envolvem o princípio fundamental das atividades de serviço, ou seja, os relacionamentos. E, nesses relacionamentos, desenvolvidos na prestação de serviços marcados pela interação com o cliente, está presente um componente essencial, denominado **relação de serviço**, ou seja, interações de informação, interações verbais, contatos diretos e trocas interpessoais entre os produtores e os beneficiários do serviço (GADREY, 2001). A qualidade das relações de serviço estabelecidas entre o prestador do serviço e o cliente é, pois, importante para a diferenciação do serviço. Rémy e Kopel (2002) também abordam as relações entre cliente e prestador de serviço e as destacam como um fator determinante em um setor onde imitação é bastante comum.

Apesar dos pontos divergentes, a abordagem de Gadrey (2001) sobre serviços, assim como Zarifian (2001a), consideram serviços de forma integrada com as atividades industriais, tendo em vista não haver fronteiras claramente definidas entre estas atividades. Contudo, enquanto Zarifian (2001a) analisa as atividades produtivas como comuns em relação à criação de valor, Gadrey (2001) faz a associação de bens e serviços, a partir das semelhanças no processo produtivo, baseado na relação de serviço.

Um dos conceitos sobre serviços sugeridos por Gadrey (2001), representado na figura 1, denominado “triângulo de serviço”, determina que:

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

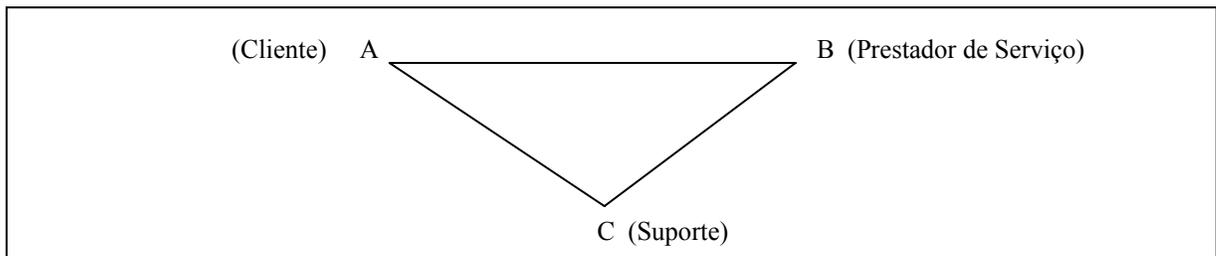


Figura 1: O triângulo do Serviço

Fonte: Gadrey (2001)

A principal contribuição obtida com esta definição consistiu na delimitação: “o resultado não pode circular economicamente independentemente de C”, pois, possibilitou a delimitação da atividade de serviço, por descaracterizar o possível enquadramento de relações de trabalho (GADREY, 2001). Isso porque o trabalho de operários na produção de um determinado bem, sem essa delimitação, poderia ser considerado prestação de serviço do operário ao proprietário da indústria.

O conceito de triângulo de serviço permite caracterizar serviços de manutenção, assistência intelectual, dentre outros. Como exemplo a ser visualizado nesta definição, pode ser mencionada a manutenção realizada em um automóvel por um prestador de serviço, a pedido do cliente B, que resulta na mudança do estado do automóvel C. Ou, ainda, quando, um médico A, atende um paciente doente B e recomenda-lhe uma medicação que irá transformar sua condição de doente C. Tal definição, apesar de representar adequadamente determinadas atividades de serviços, parece não ser adequada para representar serviços onde a mudança no cliente não seja tão visível ou significativa, tal como serviços prestados por um hotel, restaurante, dentre outros.

A partir da necessidade de um modelo, que possa suprir as limitações do conceito representado pelo “Triângulo de Serviços”, Gadrey (2001) desenvolve o modelo de lógicas de serviço (figura 2) que possibilita abranger todos os serviços em um contínuo que relaciona o tipo de capacidade que o usuário está em contato (técnica ou humana), com a maneira que o usuário recorre a tal serviço.

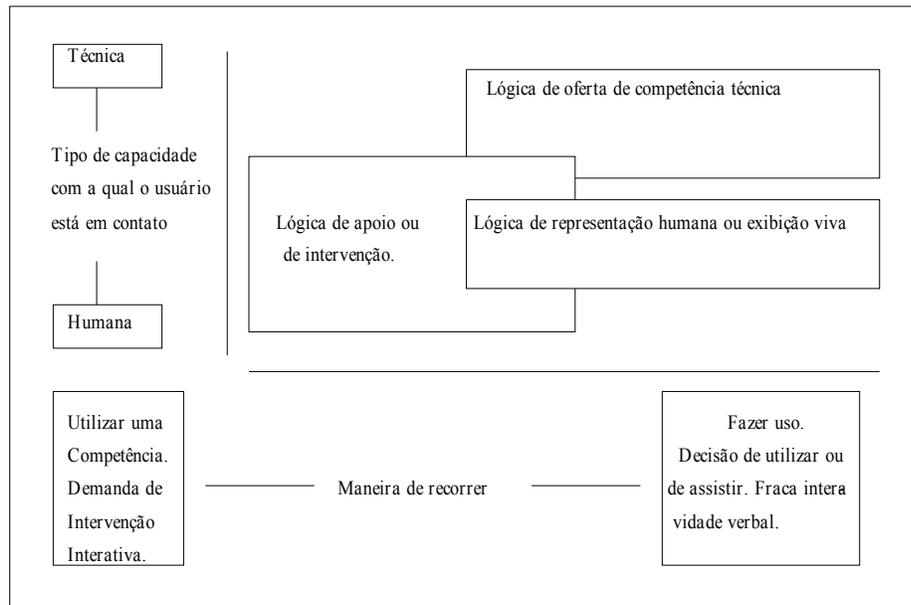


Figura 2: O Modelo de Lógica de Serviço  
 Fonte: Gadrey (2001)

Este modelo elaborado por Gadrey, representado na figura 2, abrange todos os serviços, de acordo com suas especificidades e são classificados em função do tipo de capacidade com a qual o usuário está em contato, combinada com a forma de o usuário recorrer ao serviço. No que se refere à capacidade demandada para realizar o serviço, esta pode variar em um extremo da capacidade técnica, onde a competência requerida são competências da organização, como operadoras de telefonia celular, quando atuam na transmissão de dados. Nesse caso, o contato do cliente é com a tecnologia prestada pela empresa, salvo quando ocorre a necessidade de recorrer a um *call center* da empresa, em função de indisponibilidade do serviço, por exemplo. No outro extremo, a capacidade demandada é a humana e relaciona-se a serviços que são prestados por intermédio de um funcionário da empresa. Como exemplo, pode-se mencionar serviços, cuja atuação do funcionário é mais padronizada, como comissárias de voo, atendentes de *call center*, até serviços onde a atuação do prestador de serviço é menos programada, como médicos, professores, dentre outros.

Os serviços que assumem uma lógica de oferta de competência técnica podem ser representados por serviços, nos quais a interação ocorre mais fortemente entre a empresa

prestadora de serviço e o cliente, como nos serviços prestados por companhias de fornecimento de energia. Na lógica de representação ou exibição viva, a competência humana é relevante; contudo, não há interação direta entre o prestador de serviço e o cliente. Nesse caso, podem ser classificados os serviços prestados por palestrantes, atores de uma peça de teatro, dentre outros. Por fim, os serviços caracterizados na lógica de apoio ou de intervenção, constituem aqueles onde a competência humana é utilizada e há uma forte interação entre o prestador de serviço e o cliente. Nessa lógica, podem estar contidos os serviços prestados por consultores, médicos, professores, etc.

Com isso, verifica-se que, a partir do modelo das lógicas de serviço (GADREY, 2001), é possível abranger todos os tipos de serviços, nos seus diferentes níveis de interação com o consumidor e nos diferentes níveis de competências (organizacionais e individuais) exigidas. Contudo, é uma limitação desse modelo o fato de que não haver referência ao significado de tais competências, nem como elas podem ser desenvolvidas.

Rémy e Kopel (2002) desenvolveram uma classificação de serviços cuja contribuição consiste em uma abordagem dos serviços sob a ótica das trocas sociais e culturais, que são realizadas entre clientes e a organização. O objetivo dessa classificação consiste na possibilidade de identificar os diferentes níveis de ligações sociais e culturais entre as empresas prestadoras de serviços e os clientes, representadas pelas ligações de serviços, as quais são definidas como os diferentes elementos da organização que podem impactar na interação com os clientes. De acordo com os autores, são três elementos principais que definem o nível de ligação de serviço: participação do cliente, suporte físico e contato dos funcionários da organização com o cliente.

A participação do cliente pode ser caracterizada por uma ligação econômica ou por uma ligação social. Quando a ligação é econômica (relação contratual), o cliente busca vantagens e a utilidade do serviço. Nesse caso, a participação pode ser física ou intelectual. A participação física consiste apenas na presença do cliente para solicitar e receber o serviço, enquanto a intelectual é limitada ao que é relatado pelo cliente para o prestador do serviço, o qual, a partir das informações, pode emitir cartão de desconto, por exemplo. Na participação social, o cliente busca por experiências que não estejam limitadas a um encontro comercial, cujas regras já estejam pré-determinadas. Ele pode participar de atividades extra-comerciais e atividades culturais, propostas pelo prestador de serviços. Nesse caso, um importante critério para o cliente é

o conforto e o contato humano. Mais que um simples critério comercial, a ênfase está no emocional, passional, diversão ou na participação social do cliente.

O suporte físico pode estar relacionado à funcionalidade econômica do local ou pelo seu conforto e adequação. A noção de lucro pode ser enfatizada na gestão do suporte físico, com características de ligação econômica ou com características de ligação social. É possível identificar as seguintes características de suporte físico: 1. Valorização utilitária: Ênfase na praticidade (ex.: hipermercados, *drive-thru*, etc.); 2. Quando a fábrica de serviços pode ser posta em uma perspectiva dada pela função de locação de serviço, o que caracteriza a valorização funcional. Os bancos, por exemplo, direcionam os clientes para realizar transações bancárias cotidianas em caixas automáticos ou *internet* e estimulam a presença dos clientes nas agências, quando o contato com o cliente que pode agregar valor para ambos; 3. Valorização hedonista em que o suporte físico tem por objetivo acentuar a dimensão afetiva, quando, por exemplo, livrarias promovem encontros culturais; 4. Valorização comunitária: quando o suporte físico age como um lugar de encontro em torno de objetos de ligação, tais como encontros para clientes que apreciam vinhos.

O contato com os funcionários pode ter por objetivo: 1. Tornar o contato com o cliente uniforme – o exemplo extremo disso é a substituição de funcionários por máquinas; 2. Desenvolver um relacionamento mais personalizado pelo contato de seus funcionários na função de consultor pessoal e na ênfase da proximidade com o consumidor; 3. Ir além da relação comercial, onde é dada uma conotação social à oferta do serviço é permitido que os funcionários dividam seu universo de valores sociais, não há uma padronização do serviço; 4. Estabelecer contatos extra-comerciais. Nesse caso, os funcionários fazem parte da comunidade onde o serviço é prestado. A seguir, são resumidas no quadro 3, as características das ligações de serviços, bem como os elementos que compõem tais ligações.

**Quadro 3: Quatro Ligações Típicas de Serviços**

<b>Tipos de Ligação de Serviço</b>	<b>Ligação de Serviços</b>	<b>Serviço com Ligação Transacional</b>	<b>Serviço com Ligação Relacional</b>	<b>Socialização Tribal na ligação de Serviço</b>
<b>Características</b>				
<b>Natureza da participação do cliente</b>	Econômica (física)	Econômica – contratual (física e intelectual)	Social – hedonista	Social – afetiva
<b>Tipos de valorização no Suporte Físico</b>	Valorização utilitária	Valorização funcional	Valorização hedonística	Valorização da comunidade
<b>Contato com funcionários</b>	Contato com os funcionários fortemente padronizado	Maior proximidade no relacionamento com o consumidor.	Função de integrar valores da empresa e os valores da comunidade.	Função de integrar-se com os valores da sociedade (a tribo)
<b>Técnicas de Marketing</b>	Ofertas promocionais enviadas para todos os segmentos / Cartões fidelidade baseados em pontos	Técnicas específicas como banco de dados, cartões fidelidade com serviços associados, boletins informativos.	Compromissos éticos e organização de eventos não comerciais.	Patrocinador local, participação ou organização de eventos na comunidade.

**Fonte: Rémy e Kopel (2002) adaptado pela autora.**

Rémy e Kopel (2002) desenvolveram estudo no qual abordam a relação entre as competências e os serviços, com foco na variação das exigências de competências em função do tipo de serviço. Tal relação será abordada, mais adiante, no tópico Inovação em Serviços e Competências.

### **2.1.3 A emergência de competências na relação de serviço**

A instabilidade da atividade econômica, a baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes, transformações do mundo do trabalho e a intensificação da customização, são fatores importantes na construção da noção de competência, sendo mais visíveis no plano estratégico, embora seja remetido, também, aos níveis tático e operacional (RUAS, 2005; FLEURY; FLEURY, 2001).

Zarifian (2001b) apresenta mutações que ocorreram no conteúdo do trabalho, que fizeram emergir a competência no contexto organizacional e refletem a importância da atuação dos indivíduos, dentre elas, destaca-se o conceito de evento. O evento, segundo Zarifian (2001b), é considerado como algo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, perturbando o processo normal do sistema de produção. Pode ocorrer, também, quando novos problemas são

colocados pelo ambiente, que mobilizam as atividades de inovação. Nesse contexto, a empresa é instigada a enfrentar o evento com uma solução adequada. E, diante da complexidade do evento, a competência não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho (ZARIFIAN, 2001b).

Zarifian (2001b), no que se refere às especificidades dos processos de prestação de serviço, destaca a relevância das qualificações profissionais, por meio da **competência de serviço**, na qual há uma transformação interna dos ofícios existentes (onde os profissionais desenvolvem a competência de agir, de acordo com o impacto que a ação deles terá sobre o bem ou serviço para beneficiar os destinatários) e na relação de reciprocidade, negociação e compromisso, que se estabelece com o cliente.

Zarifian (2001b) destaca a importância da competência do indivíduo no serviço e, nesse ponto, suas considerações convergem com a abordagem de Gadrey (2001), o qual confere relevância aos indivíduos no movimento crescente de expansão dos serviços cujo relacionamento seja intenso. Tal nível de serviço, ao resgatar o modelo de lógicas de serviços (GADREY, 2001), enquadra-se na classificação de uma “representação” humana e de uma demanda interativa; e, nesse contexto, a competência profissional exerce papel decisivo. Apesar de, mesmo na relação de serviço, ser intrínseco o suporte de recursos, tais como instalações, meios de comunicação, equipamentos, dentre outros (DELAUNAY, 1999), é possível perceber que mesmo com a tendência à automatização das atividades, quando o serviço é caracterizado por uma forte relação de serviço, tal automatização torna-se suporte para a atuação do profissional (GADREY, 2001). Ou seja, o prestador de serviço que atua diretamente com o cliente é considerado o principal fator na relação de serviço - a qual é constituída e influenciada também por recursos materiais, que não devem ser subestimados (DELAUNAY, 1999) - e irá influenciar sobremaneira o resultado final percebido pelo cliente.

## **2.2 Inovação em Serviços**

A teoria da inovação tende a ignorar os serviços ou assumir que inovação em serviços consiste na adoção de inovações desenvolvidas na indústria (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; DJELLAL; GALLOUJ, 1998; TETHER; HIPPE; MILES, 2001), fator que leva a maioria dos estudos em inovação evidenciar a mesma, na manufatura (VRIES, 2006). E, teorias da inovação desenvolvidas com base na observação da indústria não são totalmente adequadas para explicar as formas de inovação que predominam em serviços (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Isso, entretanto, não conduz à afirmação de que indústria e serviços não estão relacionados. Teorias recentes de inovação na indústria são particularmente válidas para os serviços. E, o inverso também se mostra verdadeiro, dado que observação e pesquisas da inovação em serviços podem ter muito a oferecer para a análise da inovação na indústria, permitindo a construção do que se tem denominado de abordagem integradora (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2002a).

### **2.2.1 O conceito de inovação e os serviços**

Apesar de os serviços apresentarem crescimento nas atividades econômicas e se tornarem dominantes nos países de economias desenvolvidas (MIOZZO; SOETE, 2001), é relativamente pouco representativo o conhecimento sobre como os serviços inovam, tendo em vista que a base dos estudos sobre inovação tem um enfoque nas atividades de manufatura (TETHER, 2005). Ao analisar a estrutura econômica, a maioria dos estudos considera a indústria o centro e os serviços como periferia (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Os dados estatísticos sobre serviços em vários países refletem o atual estágio sobre o conhecimento acerca de serviços, o que nem sempre significa uma forma adequada de representar os resultados e a produtividade do setor, o que pode limitar os esforços de mensurar a inovação, a produtividade e outras características de serviços (TETHER; HIPPE; MILES, 2001). Segundo Drejer (2004), o reconhecimento da importância dos serviços na atividade econômica não é totalmente novo, mas, os estudos empíricos sobre o desenvolvimento dos serviços, por meio de pesquisas sobre inovação, são relativamente recentes.

As considerações acerca da inovação em serviços assumiram três vertentes principais: a tecnicista, a orientada para serviços e a integradora (GALLOUJ, 2002a), que serão exploradas nos próximos tópicos. Porém, em linhas gerais, pode-se adiantar que se opta-se por uma perspectiva integradora (que busca as similitudes entre a inovação em serviços e inovação na manufatura), a qual se baseia na definição de Schumpeter (1934) de inovação como uma mudança espontânea e descontínua das condições já estabelecidas, onde ocorre uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio, previamente existente, ou seja, seria a realização de novas combinações de recursos, de forma diferente e descontínua. A descontinuidade, no sentido adotado por Schumpeter (1934), constitui o princípio para inovação, dado que, segundo o autor, ajustes contínuos a partir de combinações já existentes, constituem apenas mudanças. Para Schumpeter (1934), a inovação pode ocorrer a partir de cinco situações: (a) introdução de um novo produto ou uma nova qualidade de um bem; (b) a introdução de um novo método de produção; (c) a abertura de um novo mercado; (d) a conquista de uma nova matéria-prima ou insumo intermediário; e (e) estabelecimento de uma nova organização em um setor. Tal definição, inicialmente desenvolvida sob o foco da manufatura, mostra-se aplicável ao setor de serviços, quando se considera a inovação como um fenômeno de mercado, onde, conforme Haunknes (1998), a inovação seria uma resposta desenvolvida pela empresa a oportunidades e desafios impostos pelo mercado. O que, de acordo com essa visão, não há necessidade de estabelecer uma distinção entre a inovação da manufatura e dos serviços. Outra característica da inovação, a partir de Schumpeter (1934), aplicada a serviços, está em consonância com o caráter econômico da inovação, onde, além da descontinuidade, a inovação só ocorre quando é colocada em prática; caso contrário, torna-se economicamente irrelevante. No mesmo sentido, Gallouj e Sundbo (1998), baseados na definição de Schumpeter (1934), argumentam que a inovação constitui a adição de novos elementos ou uma combinação de elementos existentes, e complementam a característica de que as inovações devem ser reproduzidas, pois, se não puderem ser implementadas, novamente, não constituem inovação.

As considerações de Schumpeter (1934) constituem a base dos estudos sobre a inovação em serviços e são amplamente adotadas nas investigações sobre o tema, tendo em vista que, segundo Drejer (2004), Schumpeter provê um *framework* para o estudo de manufatura e serviços nos mesmos termos, dando aos serviços a atenção que o volume e crescimento das atividades de serviços justificam.

Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) baseados na perspectiva schumpeteriana, consideram a inovação em serviços como a organização da solução de novos problemas ou a concepção de fórmulas ou, freqüentemente, produtos de serviços os quais são novos no mercado ou para a firma. Ou, ainda segundo os autores, a inovação em serviços pode ocorrer quando se estabelece um caminho mais eficiente (seja em termos de produtividade, relevância ou qualidade), para uma solução de um problema que já possui outras soluções.

A definição de Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) não caracteriza a inovação do processo, mas apenas inovações do produto final. Isso porque, a inseparabilidade do processo e produto, no serviço, não torna possível diferenciar as inovações realizadas no processo ou no produto de serviço. Por isso, na literatura de serviços, os termos “produto da inovação em serviços” e “produto de inovações” têm sido utilizados para descrever uma série de inovações em empresas de serviços (OKE, 2007). Para esse mesmo autor, os produtos de inovações em serviços estariam relacionados com o desenvolvimento de novos produtos, que tendem a gerar novos rendimentos; e exemplifica com inovações ocorridas no setor financeiro e de seguros, tais como: novos tipos de empréstimos, opções de cartão de crédito, dentre outros; e, nas empresas de seguro, seriam os novos tipos de seguro para construções, viagens, automóveis, saúde e proteção de pagamentos. As inovações mencionadas por Oke (2007) estão relacionadas apenas com as inovações na entrega final ao cliente; no entanto, existem outros tipos de inovações, ocorridas nos processos tecnológicos ou organizacionais, e que podem refletir na melhoria do relacionamento com o cliente, na diminuição de prazo de entrega, dentre outros (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995).

### 2.2.2 Abordagens

Os estudos acerca de Inovação em Serviços são relativamente recentes; mas, de acordo com Gallouj (2002a), é possível delinear três abordagens básicas de pesquisa, a partir do foco de estudo, quais sejam:

1. Abordagem tecnicista, a qual iguala ou reduz a inovação em serviços à introdução de sistemas tecnológicos (como exemplo, sistemas de informação e comunicação), nas empresas de serviços e organizações;
2. A abordagem orientada para serviços procura identificar qualquer possível particularidade na natureza da organização da inovação em serviços;
3. A abordagem integradora, que busca analisar os pontos convergentes entre bens e serviços, na qual a inovação é investigada de forma similar nos dois casos.

Tais abordagens, de acordo com Gallouj (2002a), refletem um ciclo de vida natural dos interesses teóricos. A abordagem tecnicista está em relativo declínio e tem foco analítico dos serviços, a partir da economia manufatureira. A abordagem orientada para serviço está na fase de maturidade. E, a abordagem integrativa está emergindo e em expansão.

#### 2.2.2.1 Abordagem tecnicista

A abordagem tecnicista de inovação em serviços teve o seu auge entre os anos das décadas de 1980 e 1990, a partir do movimento da introdução de tecnologias de informação e comunicação nos serviços (TETHER *et al.*, 2001). De acordo com Gallouj (2002a), pode ser subdividida em três grupos principais. O primeiro e o mais abrangente (em termos quantitativos) tem o foco nas conseqüências da introdução de sistemas técnicos, nas firmas de serviço ou indústrias (análise de impacto). O segundo grupo consiste nos estudos que descrevem, detalhadamente, a trajetória da inovação em serviços. O último grupo contém apenas um estudo (o ciclo reverso de Barras), o qual, de acordo com o ponto de vista do autor, consiste em um avanço na teoria de inovação em serviços (GALLOUJ, 2002a).

O grupo cujo foco consiste no impacto de tecnologias nos serviços preocupa-se com as conseqüências econômicas da expansão do paradigma informacional e com sua manifestação no nível micro, meso e macroeconômico (SUNDBO; GALLOUJ, 2000 e GALLOUJ, 2002a).

O modelo de sistema de computação centralizado tem efeito positivo na produtividade, mas, impacto negativo no emprego e habilidades. Este modelo está relacionado com a informatização das funções do *back-office*; e, seu principal objetivo é reduzir o custo do serviço, por meio da padronização das tarefas e exploração da economia de escala (GALLOUJ, 2002a).

O modelo descentralizado tem um efeito positivo no emprego, nas habilidades e, possivelmente, também, na produtividade e qualidade; e, influencia, principalmente, mudanças nas funções de *front-office* (GALLOUJ, 2002a). De acordo com Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995), em um nível imediato, a tecnologia permeia o sistema para processamento e circulação de informação em um crescente número de empresas de serviços. Bancos e seguradoras podem ser citados como exemplo ao desenvolver novas tecnologias, tais como sistemas especialistas, técnicas de processamento de imagens, dentre outras (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Tais mudanças no *front office* proporcionam aumento da economia de escopo e reduzem tarefas de rotina, em favor de vendas e atividades consultivas, com geração de valor agregado (GALLOUJ, 2002a); além de possibilitar a criação de novos tipos de serviços. Este fato, de acordo com os autores, constitui o impacto mais significativo da tecnologia da informação – criar uma nova dinâmica da inovação em serviço (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995).

De acordo com Gallouj (2002a) e Tether *et al.* (2001), ao considerar inovação como um processo específico e cumulativo, mais que uma consequência, a teoria evolucionária fundamentou o desenvolvimento de taxonomias, que buscaram estabelecer trajetórias tecnológicas setoriais, tais como as taxonomias desenvolvidas por Pavitt (1984) e Miozzo e Soete (2001).

A taxonomia de Pavitt (1984) divide a economia em quatro categorias de firma: firmas dominadas pelo fornecedor, firmas intensivas em escala, fornecedores especializados e firmas baseadas em conhecimento/ciência. Cada um deles representa um modelo de mudança tecnológica.

A categoria de firmas intensivas em escala inclui atividades de processos contínuos e atividades de produção em massa. Fornecedores especializados constituem empresas de engenharia instrumental e mecânica, enquanto a categoria das firmas baseadas em conhecimento inclui as firmas de eletrônica e indústrias química e elétrica. Os setores financeiros e de serviços pertencem à categoria das firmas dominadas por fornecedores. Nesta última categoria, as firmas tendem a ser de pequeno porte, não possuem a função de Pesquisa e

Desenvolvimento e têm dificuldade de apropriar inovação por meio de técnicas; seus clientes são mais sensíveis a preço que à performance e, sua trajetória tecnológica obedece à lógica de corte de custos.

Gallowj (2002a), por sua vez, pondera que a taxonomia de Pavitt (1984) não engloba toda a variedade das trajetórias de inovação em serviços e contesta tal taxonomia, a partir de argumentos, tais como: setenta por cento da economia é representada por apenas uma categoria - firmas dominadas por fornecedores; a taxonomia não considera a heterogeneidade do comportamento dentro das indústrias, tanto no que se refere à manufatura, quanto a serviços; subestima a heterogeneidade da natureza das atividades de serviços (comportamentos de grandes bancos diferem do comportamento de empresas de consultorias, por exemplo); pressupõe que é possível distinguir inovação de processo e inovação de produto; no entanto, no geral, há dificuldades em estabelecer tal distinção; a taxonomia está voltada para a trajetória tecnológica, em prejuízo do fato de que, nos serviços (assim como na manufatura), outros tipos de trajetória estão operando; e, por fim, na taxonomia de Pavitt, o tamanho da firma está relacionado com o número de funcionários, e, determinaria a trajetória tecnológica da empresa. Siliri e Evangelista (1998) mencionam que é mais difícil distinguir a inovação de processos e produto em serviços que na manufatura; isso se deve, segundo os autores, principalmente à próxima relação entre a produção e o consumo.

Logo, a taxonomia de Pavitt contribuiu para proporcionar um avanço na teoria de inovação, incluindo as atividades de serviço, pela tentativa de sistematizar e diferenciar o nível de inovação na economia. No entanto, limita as atividades de serviço a uma categoria e fundamenta sua categorização na homogeneidade setorial, o que não reflete a realidade, dado que os setores são compostos de organizações com diferentes características e níveis de inovação.

Miozzo e Soette (2001) rejeitaram a hipótese da homogeneidade do comportamento tecnológico, no setor de serviços. Por isso, desenvolveram uma taxonomia, que se baseia nos critérios de Pavitt, no entanto, expandem as atividades de serviço em outras categorias, tendo em vista a heterogeneidade do setor. Assim, serviços podem seguir diferentes trajetórias tecnológicas, bem como, pertencer a diferentes categorias.

Um dos pontos fortes das taxonomias de Pavitt (1984) e Miozzo-Soete (2001) constitui a ênfase na diversidade, tanto em relação às atividades das firmas, quanto em relação à natureza e propósito das suas atividades de inovação (TETHER *et al.*, 2001)

Barras (1986) propôs um modelo teórico com vistas a fundamentar o processo de inovação em serviços, denominado modelo do ciclo reverso, pois, de acordo com o autor, nos serviços, o ciclo do produto opera em direção contrária. O modelo de ciclo reverso caracteriza-se por três fases. Na primeira fase, a aplicação de novas tecnologias tem o objetivo de incrementar a eficiência da entrega dos serviços já existentes, com redução de custos nos processos. Como exemplo, Barras (1986) menciona a incorporação de *mainframe* nas empresas do setor financeiro, na década de 1970, que permitiu a redução de custos em atividades administrativas. Na segunda fase do modelo de ciclo reverso, a tecnologia é aplicada para melhorar qualitativamente os serviços. Ou seja, a ênfase reside na efetividade do serviço, na qualidade, em vez de redução de custos. A segunda fase do ciclo pode ser ilustrada pela revolução ocorrida no setor bancário por meio de computadores descentralizados, tal como caixas automáticos, os quais promoveram a oferta de novos serviços e informações aos clientes. Por fim, na terceira fase do modelo de ciclo reverso, a tecnologia contribui para a geração de novos serviços. O foco está na diferenciação do produto e na sua performance, ao contrário das fases anteriores, sobretudo na primeira fase, cujo foco estava no processo. Ainda, no que se refere ao setor bancário, os serviços de *home banking* caracterizam a terceira fase do modelo de ciclo reverso.

Apesar de Barras propor um modelo, que teve como objetivo explicar o processo de inovação no setor de serviços, utilizando por base padrões observados em serviços de consultoria, seguros e bancários, tal modelo, não reflete a realidade de outras atividades de serviços. Gallouj (2000) questiona a aplicabilidade deste modelo, tendo em vista não retratar a inovação em atividades, por exemplo, menos sensíveis a tecnologias informacionais, ou seja, generaliza suas conclusões para todo o setor de serviços, a partir de poucos estudos de caso (TETHER *et al.*, 2001). O modelo de Barras (1986), de acordo com Sundbo e Gallouj (2000); Djellal e Gallouj (2007), mostra-se mais como um modelo de difusão de inovação tecnológica dentro do setor de serviços, que uma teoria de inovação em serviços.

No geral, a abordagem tecnicista recebe críticas no sentido de que enfatiza a inovação em serviços, apenas sob uma perspectiva de inovações tecnológicas. A abordagem tecnicista, portanto, não abrange adequadamente todos os aspectos da inovação em serviços. Para Sundbo (1997) a tecnologia é apenas um meio para novos serviços e sua contribuição reside nos processos de inovação, dado que os produtos dos serviços são basicamente não-tecnológicos. Hipp e Grupp (2005) contribuem ao argumentar que tecnologias e todos os processos

relacionados, tais como patentes, não são considerados o centro dos processos da inovação em serviços. Isso porque, segundo Gallouj (2002b), a tecnologia pode ser crucial apenas em serviços que produzem “quase-bens” (grifo do autor), tal como transações bancárias automáticas e empresas de aluguel. E, mesmo nesses casos, se absolutamente necessário, os serviços poderiam ser providos sem a tecnologia (GALLOUJ, 2002b).

Por fim, outra crítica acerca da abordagem tecnicista, segundo Sundbo e Gallouj (2000), consiste no fato de que os estudos da abordagem tecnicista concentram-se em inovações oriundas de tecnologias e que são adotadas externamente, ignorando as inovações não tecnológicas e produzidas pelas próprias empresas de serviço.

#### **2.2.2.2 Abordagem orientada para serviço**

Os estudos da abordagem orientada para serviço concentram-se em destacar formas particulares de inovação em serviços, a partir de uma visão Schumpeteriana, onde é considerada não apenas a inovação tecnológica, mas também outros tipos de inovação, tal como a inovação *ad hoc* (baseada na interação entre cliente e prestador de serviço e que ocorre de forma não planejada). (SUNDBO; GALLOUJ, 2000; GALLOUJ, 2002; DJELLAL; GALLOUJ, 2007). Um outro aspecto explorado, de acordo com Drejer (2004), nos estudos orientados para serviços, consiste na inovação baseada no relacionamento externo, definida pelo estabelecimento específico de subsistemas organizacionais formado por consumidores, fornecedores, governo e concorrentes, que desenvolvem processos para reunir, gerenciar e utilizar informação nas decisões em que se baseiam as inovações. Contudo, o aspecto da inovação baseada em subsistemas não será explorado neste estudo, tendo em vista que o escopo restringe-se aos aspectos intra-organizacionais.

Drejer (2004) argumenta que as pesquisas de inovação em serviços, como uma atividade distinta da manufatura, têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento de estudos de fatores da inovação pouco explorados em estudos da inovação na manufatura, cuja ênfase está nos fatores tecnológicos. Isso porque inovações tecnológicas e científicas, baseadas em pesquisa e desenvolvimento (P&D), são fatores centrais na manufatura e no paradigma econômico-tecnológico; contudo, tal relevância não se apresenta na mesma intensidade no que se refere a serviços (SUNDBO, 1997).

A abordagem baseada em serviços, por isso, desenvolve estudos baseados em componentes cognitivos ou informacionais, utilizando-se como objeto de estudo, os serviços “puros” como as consultorias (GALLOUJ, 2002a). E, é sob esse aspecto que reside a ressalva de Drejer (2004), acerca da abordagem orientada para serviço, pois, os estudos nesta abordagem tendem a enfatizar as peculiaridades dos serviços, negligenciando a generalização de seus resultados, em termos da importância da codificação do conhecimento para a inovação. Ainda, segundo Drejer (2004), algumas peculiaridades da inovação em serviços também se destacam na manufatura; contudo, têm sido pouco exploradas sob esse outro aspecto.

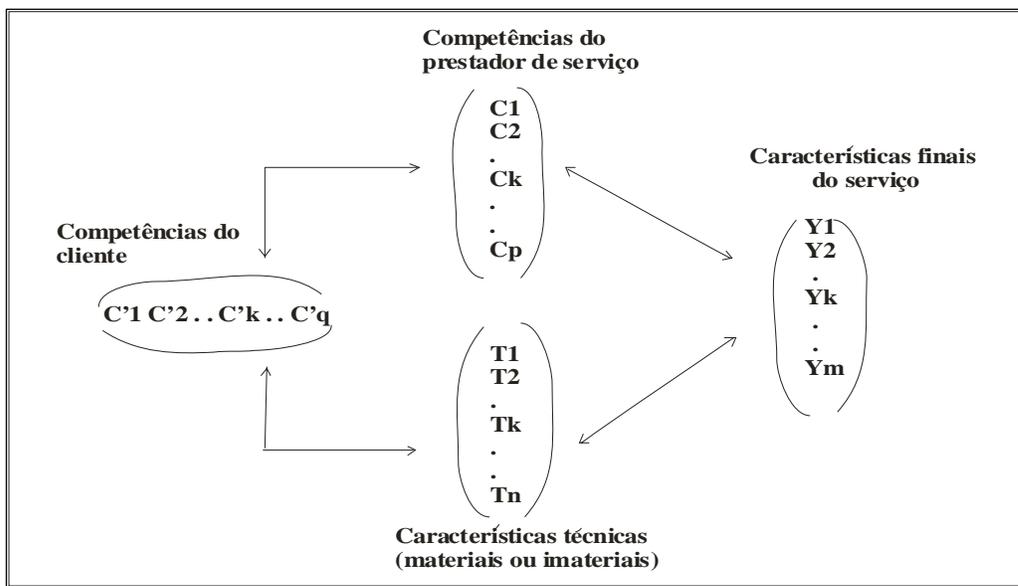
### **2.2.2.3 Abordagem Integradora**

As fronteiras entre produtos e serviços não são claramente estabelecidas (SUNDBO; GALLOUJ, 2000). No geral, os setores de serviços e manufatura mostram mais similaridades que diferenças no que se refere a algumas dimensões básicas do processo de inovação (SIRILLI; EVANGELISTA, 1998). Os produtos industrializados possuem cada vez mais serviços agregados e, por outro lado, em determinados setores, os serviços estão em busca de padronização, e estão vinculados a produtos. Para Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995), a distinção tradicional entre indústria e serviço tende a perder o significado em certas situações, tais como as empresas de tecnologias, as quais produzem simultaneamente bens e serviços tecnológicos.

Dado que as atividades de manufatura e serviços estão se tornando mais integradas, mostra-se necessário desenvolver um sistema comum para analisar estas atividades (DREJER, 2004). Tal vertente tem sido desenvolvida sob uma abordagem integradora, a qual está baseada no fato de que a necessidade de consumo pode ser satisfeita por um produto ou serviço (GALLOUJ, 2002a).

Sob um enfoque integrador, desenvolvido a partir das considerações de Lancaster (1966), onde produtos são o resultado de uma série de características, Gallouj e Weinstein (1997) desenvolveram uma classificação de inovação que não se ateve a diferenciar produto e processo e que pode ser aplicada tanto aos serviços quanto à indústria. A classificação, representada na figura 3, na sua forma mais geral, caracteriza os vetores que podem resultar em diferentes tipos de inovações, ocorridas a partir de mudanças nas características (técnicas - T ou produto final - Y) e/ou nas competências (do cliente – C’ e/ou do prestador - C).

As características técnicas (T) podem ser decompostas em meios pelos quais os serviços são prestados: objetos materiais (M), informações (I), conhecimento (*knowledge*) (K) e os próprios indivíduos (R). Os objetos materiais (M) – operações ou funções tangíveis - envolvem a prestação de serviço baseada em objetos tangíveis (seja transporte, transformação, armazenamento, manutenção, reparo, etc.). As operações ou funções informacionais (I) consistem no processamento ou tratamento de informações (produção, captura, transmissão, etc). Nas operações de serviço relacionais (R) o próprio cliente é o meio pelo qual o serviço é prestado e consiste no contato direto entre o cliente e o prestador de serviço. As operações cognitivas ou metodológicas (K) envolvem o processamento de conhecimento por meio de métodos (rotinas, tecnologias intangíveis, consultorias, etc) (DJELLAL *et al.*, 2003). Tais características técnicas terão maior ou menor presença em função do tipo de serviço prestado.



**Figura 3: Serviços e produtos como um sistema de características e competências**  
**Fonte: Gallouj (2002)**

As contribuições dessa classificação consistem no reconhecimento da influência das competências do cliente nas inovações em serviços; na expansão dos tipos de inovação, limitando-as não apenas às inovações radicais e não radicais (GALLOUJ; WEINSTEIN 1997; GALLOUJ, 2002a; VRIES, 2006); além de permitir uma análise mais ampla da inovação que não esteja restrita a mudanças tecnológicas (GALLOUJ, 2002a).

As inovações baseadas nas características do serviço elaboradas por Gallouj e Weinstein (1997) e aprimoradas por Gallouj (2002a), são:

▪ **Inovação radical:** representa a criação de um produto totalmente novo, com características (técnicas, competências e resultado final) distintas do produto anterior. Quanto mais radical a inovação, mais será necessário ensinar o cliente a utilizar o produto, uma vez que as competências do consumidor constituem uma das características do produto final. No setor de seguros de vida, uma inovação radical seria a oferta de um produto com coberturas de novos riscos.

▪ **Inovação de melhoria:** consiste em uma certa melhoria nas características, sem nenhuma mudança na estrutura do sistema. Ou seja, um valor agregado ao produto final teria influência de uma melhoria em uma competência do prestador do serviço ou por uma melhoria em uma característica técnica.

▪ **Inovação incremental (inovação por substituição ou adição de características):** neste caso, a estrutura geral do sistema permanece a mesma (competências do consumidor, prestador, características técnicas e características finais); contudo mudanças ocorrem pela adição de novos elementos nas técnicas e ou produto final ou por meio de substituição de elementos. Nisso, pode ocorrer, por exemplo, a inclusão de uma ou duas características para um certo tipo de produto, pela mobilização de certa competência ou pela adição de novas características técnicas. Assim, tal inovação baseada em melhorias pode ocorrer de diversas formas, e, pode ou não ser baseada na utilização de novas tecnologias, no sentido usual do termo. Um exemplo que possa ilustrar a inovação incremental poderia consistir na adição de rastreamento por satélite, realizado por empresas de logística, que permite ao cliente acompanhar sua mercadoria.

Tanto a inovação de melhoria quanto a incremental possuem características bastante semelhantes, constatação que é mencionada por Gallouj e Weinstein (1997), ao admitir que há certa dificuldade em definir claramente a fronteira entre a inovação incremental e a inovação de melhoria, ou seja, distinguir o momento no qual uma nova característica é adicionada de um momento onde uma simples melhoria é realizada. O fato é que há uma área de sobreposição entre as duas classificações, o que tornaria mais adequado uni-las em uma única classificação. Vries (2006), ao realizar estudo baseado nos tipos de inovação de Gallouj e Weinstein (1997), optou por utilizar o termo inovação incremental para representar as inovações de melhoria e incremental, dado que, segundo o autor, não havia distinção entre as duas inovações.

▪ **Inovação *Ad hoc*:** pode ser definida, em termos gerais, como uma construção interativa (social) para solucionar um problema particular posto por um cliente. Ocorre com frequência nos serviços de consultoria, caracterizado por conhecimento e experiência que são postos em prática de forma sinérgica para criar novas soluções e novo conhecimento que muda a situação do cliente de uma forma positiva e original (GALLOUJ, 2002a). A inovação *ad hoc* ocorre por meio da interação cliente/prestador do serviço e surge durante o processo normal de entrega de serviço; contudo, freqüentemente não é reconhecida a inovação até o produto ser entregue, o que a caracteriza como uma inovação não programada. (GALLOUJ, 2002a; SUNDBO; GALLOUJ, 2000). Segundo Vries (2006), quanto mais estreito o relacionamento com cliente, mais facilmente ocorre o processo de interação em busca de uma solução específica e, por conseguinte, uma solução específica, que atenda às necessidades do consumidor fortalece o relacionamento. Mamede (2002) destaca a capacidade de adaptação nesse tipo de processo em busca da inovação. Do ponto de vista do prestador de serviço, a inovação *ad hoc* representa a aquisição de novos conhecimentos e competências, que podem ser reutilizadas em diferentes circunstâncias. Representa, também, a codificação e formalização de certos elementos da solução obtida, o que permite, parcial e indiretamente a sua reprodução (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2002a; SUNDBO; GALLOUJ, 2000), fator este, que distingue a inovação *ad hoc* das transações cotidianas de serviço (GALLOUJ, 2002a).

▪ **Inovação recombinação ou arquitetural:** explora combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque de conhecimento estabelecido e de uma base tecnológica; e representa um método rotineiro de produzir inovação por meio da reutilização sistemática de certos elementos e componentes (GALLOUJ, 2002a). A inovação recombinação pode ser caracterizada pela criação de um novo produto; pela combinação de dois ou mais produtos existentes; ou quando novos produtos são criados pela separação das características e tornando certos elementos produtos autônomos (GADREY; GALLOUJ ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2002a). Gallouj (2002a) pondera que a noção de inovação recombinação é deliberadamente simplificada; no entanto, o processo de construção e desconstrução possui especificidades mais complexas. De acordo com Henderson e Clark (1990), a inovação recombinação preserva o conhecimento da utilidade dos componentes individuais do produto, fato que, ainda de acordo com Henderson e Clark (1990) permite relacionar a inovação e as competências organizacionais.

Alguns exemplos mencionados por Gallouj (2002a) sobre inovação recombinação são: os vôos charter; o segmento de *fast-food*, ambos caracterizados por terem sido originados da fragmentação de serviços; e os pacotes turísticos, caracterizados pela combinação de serviços, pois, são compostos por serviços de transporte aéreo, hospedagem, *city tour*. No que se refere a seguradoras e bancos, Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) mencionam como exemplos, a prestação de um serviço único, obtido a partir de diferentes operações realizadas pelo cliente em diversos contratos (abrir conta corrente, realizar aplicações financeiras, obter empréstimos); ou a oferta de um serviço a partir de um serviço composto por diversas operações (gestão de carteira de investimentos).

▪ **Inovação de formalização:** neste tipo de inovação, as características do serviço são organizadas, especificadas, tornam-se mais claras e concretas, ou seja, adquirem uma forma. Neste caso, o objetivo consiste na padronização das características do serviço. Gallouj (2002a) compara o processo de formalização de serviços com o processo biológico de divisão e diferenciação celular, originado a partir de uma única célula. No estágio inicial, as competências e funções/características são relativamente indiferenciadas e tácitas (contidas na célula original), enquanto, no estágio final as funções e serviços estão claramente diferenciadas e articuladas entre si. Ainda segundo Gallouj (2002a), o processo de formalização consiste em denominar o serviço e estabelecer pontos de referência ou marcas metodológicas, pelas quais a inovação pode ser definida. Nesse sentido, Drejer (2004) diz que a formalização consiste em um importante elemento em todos os processos de criação de novos conhecimentos em inovações, e, em relação a serviços, o benefício adicional seria o de contribuir para que as inovações não sejam perdidas e percebidas como respostas customizadas, aplicadas em um caso específico. Para isso, formalizar implica codificar e tornar explícito os conhecimentos e os processos, que, até então seriam informais e tácitos (DREJER, 2004).

Apesar de reconhecer a importância de formalizar o processo de inovação, para Drejer (2004), a formalização raramente constitui uma inovação por si só, a menos que possa estar diretamente relacionada com novas necessidades de mercado ou com novos caminhos de organizar a produção. De acordo com a autora, instituir como inovação processos que não criam novidade tende a negligenciar a herança dos estudos sobre inovação baseados em Schumpeter, os quais estão fundamentados na introdução bem-sucedida de algo novo, fora da rotina.

Alguns exemplos da inovação de formalização podem ser encontrados nas cadeias de *fast-food*, ao formalizarem procedimentos para atendimento tempestivo da demanda do consumidor; também nas empresas de auditoria e contabilidade, ao estabelecerem metodologias de apuração de dados e informações.

### **2.3 O Conceito de Competência**

Um olhar retrospectivo permite ilustrar a evolução e as dificuldades de precisão que giram em torno do conceito de competências. A utilização do termo “competência” remete ao final da Idade Média, onde era utilizado na linguagem jurídica. Consistia na capacidade reconhecida nos indivíduos de julgar ou de se pronunciar sobre determinada matéria (ISAMBERT-JAMATI, 2003, p. 103). Brandão e Guimarães (2001), por sua vez, mencionam que a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados, para o desempenho eficiente de determinada função, não é recente e remetem a Taylor o qual alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, destacando que a procura pelos eficientes era superior à oferta.

Contudo, mudanças nos paradigmas da gestão, permitiram que a perspectiva taylorista/fordista, caracterizada por estruturas verticalizadas e centralizadas, cedesse espaço para uma gestão flexível, com estruturas horizontais e descentralizadas. E, com isso, as tarefas fragmentadas e padronizadas, tornaram-se integrais e complexas, o que exigiu pessoas capacitadas a desempenhar diversas tarefas ao mesmo tempo (EBOLI, 2001).

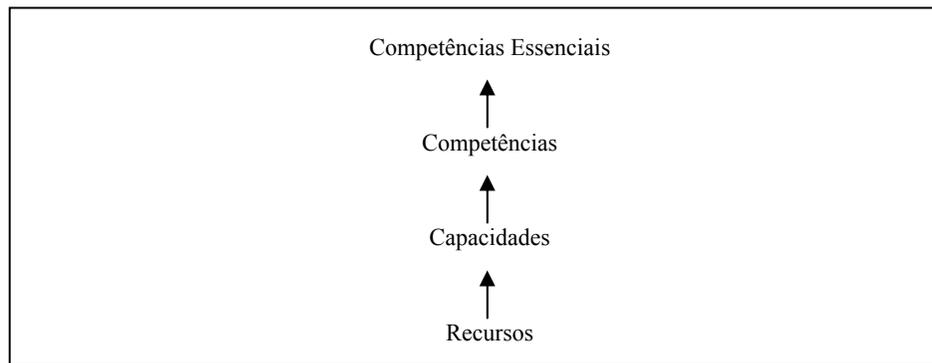
Em meados dos anos 1980, a temática da competência começou a surgir nas empresas e pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela, tendo em vista a intensificação da competitividade empresarial, os avanços tecnológicos e as mudanças nas relações de trabalho (ZARIFIAN, 2001b; LE BOTERF, 2003).

No que se refere à abordagem de competência, Guimarães e Medeiros (2003), identificaram três correntes, quais sejam: da Administração estratégica, a qual visa o nível de análise organizacional; a de recursos humanos, que visa o nível da posição e do indivíduo; e, da Sociologia da educação e do trabalho, cujo nível de análise está na sociedade como um todo. Assim, como os autores Guimarães e Medeiros (2003) mencionaram em seu artigo, neste estudo,

também não será objeto de detalhamento a corrente da Sociologia, mas, sim, as competências nos níveis organizacional e individual.

A primeira corrente que se refere a competências em administração estratégica, trata da aplicação do conceito no nível macro, de gestão da organização como um todo. Já, a corrente de gestão de recursos humanos preconiza o uso do conceito de competência para integrar as atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração (GUIMARÃES e MEDEIROS, 2003).

No nível organizacional, Javidan (1998) propõe definições para os termos competência essencial, competência, capacidade e recursos e os põe de forma hierárquica, considerando o grau de dificuldade de cada etapa e o nível de valor agregado, conforme a figura 4, a seguir:



**Figura 4: Hierarquia das Competências**  
**Fonte: Javidan (1998)**

Os recursos são os *inputs* para a formação das competências (JAVIDAN, 1998), referem-se à posse ou à possibilidade de produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso (HELFAT e PETERAF, 2002). Cada organização possui uma série de recursos, mas nem todos são devidamente aproveitados. Tais recursos, de acordo com Wernefelt (1984), podem ser tecnologias desenvolvidas internamente pela organização, a marca, maquinário, procedimentos eficientes, emprego de habilidades pessoais dos funcionários, dentre outros. Barney (1991) classificou os recursos em físicos (tecnologias, equipamentos, localização física, dentre outros), humanos (experiência, inteligência, relacionamentos e *insights* dos indivíduos que compõem a organização) e organizacionais (estrutura de informação, planejamento formal e informal, cultura). Mills *et al* (2003), a partir da análise de estudos empíricos para identificação de recursos de diferentes organizações, categorizou os recursos

como tangíveis (instalações, equipamentos, funcionários, patentes, etc), conhecimento, habilidades e experiência (recursos tácitos); sistemas e procedimentos; cultura e valores; redes internas e externas (inclui também a reputação e marca nessa categoria); e recursos com potencial de capacidades dinâmicas (área responsável por reconhecer quando os recursos organizacionais estão desatualizados ou precisam ser aperfeiçoados).

Quanto às capacidades e competências, Prahalad e Hamel (1990; 1995) utilizam os termos sem distingui-los e definem claramente apenas no que consistem competências essenciais. Ruas (2005) menciona que “um dos primeiros pontos de controvérsia da noção de competência é o que trata do tênue limite entre as expressões capacidades e competências”.

As capacidades são as habilidades de a organização de explorar os recursos, por meio de processos e rotinas que proporcionariam a interação entre tais recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; JAVIDAN, 1998), de maneira a executar uma série de tarefas, com o propósito de obter um determinado resultado (HELFAT; PETERAF, 2002). Essa coordenação de tarefas é realizada a partir do esforço de indivíduos (HELFAT; PETERAF, 2002).

Em seguida, no terceiro nível, as competências seriam o resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa (JAVIDAN, 1998). E, por fim, as competências essenciais, que consistem na interação das diferentes competências da organização, que ocorrem por meio da aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento entre as unidades organizacionais (JAVIDAN, 1998). Ainda sobre as competências essenciais (*core competence*), Prahalad e Hamel (1990), as define como o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. De acordo com Javidan (1998), cada nível, apresentado na Figura 4, é baseado no nível anterior e, à medida que os níveis avançam, há um aumento no valor agregado à organização. E, este valor agregado à organização, que pode resultar na geração de *core competence*, está relacionado às estratégias competitivas determinadas pela organização.

Fleury e Fleury (2001) estabelecem uma tipologia de estratégias, a partir das competências organizacionais, e consideram que, independente das especificidades, as estratégias podem ser classificadas sob a excelência operacional; produtos inovadores e orientação para clientes. As empresas que têm Operações, como competência essencial, costumam utilizar a estratégia de excelência operacional, que consiste na oferta de produtos que otimizam a relação qualidade/preço. Nesse caso, a relação com o mercado é predominantemente impessoal, dado o

grande volume de clientes. As empresas que atuam com estratégia de produtos inovadores investem na criação de novos produtos. Por sua vez, as empresas que adotam a estratégia de Orientação para o Cliente têm o foco nas necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando especialização no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam às suas demandas atuais e futuras (FLEURY; FLEURY, 2001). A abordagem de Fleury e Fleury (2001) está relacionada à indústria, mas demonstra quanto as competências estão relacionadas às estratégias organizacionais e quanto estão direcionadas para atender às necessidades específicas do cliente final, sejam elas de produtos de baixo custo, produtos inovadores ou produtos diferenciados.

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm* - RBV) (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001) e, coloca em evidência as diferenças entre as firmas em função das diversidades entre suas bases de recursos e competências (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Tal abordagem considera que a obtenção de vantagem competitiva deriva da heterogeneidade desses recursos (KROGH; ROOS, 1995; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2005) e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas dadas por tais recursos (FLEURY; FLEURY, 2001).

A RBV inverte o sentido da análise estratégica clássica, fundamentada no mercado (ambiente), para adotar recursos e competências (forças e fraquezas) como origem de estratégias bem-sucedidas, ou seja, uma visão de dentro para fora da organização e que atribui papel secundário ao ambiente na definição da estratégia corporativa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2005).

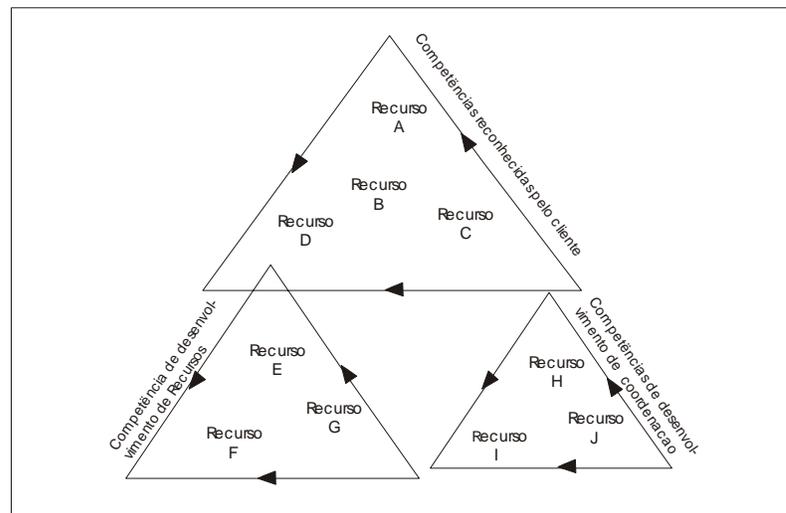
Sob influência da visão baseada em recursos, Prahalad e Hamel (1990) difundiram o conceito de *core competence*, mencionado anteriormente, o qual consiste no conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Tal conjunto de habilidades e tecnologias é resultado da integração do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto no nível individual, quanto de unidade organizacional, o que, tornaria pouco provável que uma competência essencial se baseie

inteiramente em um indivíduo ou em uma pequena equipe (PRAHALAD; HAMEL, 1990 e 1995; JAVIDAN, 1998; FLEURY; FLEURY, 2001).

Ainda conforme Prahalad e Hamel (1990, 1995), uma *core competence* (ou competência essencial), deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou seletividade; deve oferecer acesso potencial a vários mercados, negócios e produtos; e, deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por mais tempo.

Ou seja, a vantagem competitiva, estabelecida a partir da estratégia, teria por suporte as competências essenciais, tendo em vista que Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a empresa, ao definir a estratégia competitiva, teria de identificar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, que seriam as competências organizacionais.

Ao buscar desenvolver uma ferramenta para estruturar e visualizar a articulação entre os recursos, capacidades, para desenvolver competências que geram valor e são visíveis ao cliente, Mills, Platt e Bourne (2003), propuseram um modelo de arquitetura de competências (figura 5), fundamentado na Visão Baseada em Recursos.



**Figura 5: Competência e Arquitetura de Recursos**  
**Fonte: Mills, Platt e Bourne (2003)**

Segundo Mills, Platt e Bourne (2003), os recursos da organização são coordenados de forma a gerar a competência percebida pelo cliente. A representação se dá por meio de triângulos, para estabelecer a relação hierárquica entre os recursos, dado que existem recursos que são mais relevantes para gerar determinada competência. As setas nos triângulos indicam a

ordem como os recursos são coordenados pelas pessoas que atuam na organização, para gerar a competência. Na representação do **recurso para desenvolvimento de competência**, estão os recursos que servem de base para um recurso fundamental para geração da competência; e, o **recurso para coordenação do desenvolvimento de competência** representa os recursos que possibilitam a articulação entre os recursos que geram valor para o cliente, ou seja, as **competências percebidas pelo cliente**.

A representação da Competência e Arquitetura de Recursos tem a vantagem de evidenciar como os recursos são coordenados pelos indivíduos na organização para gerar uma competência percebida pelo cliente. E, também, tornar claro para gestores quais são os recursos necessários para desenvolver as competências.

As considerações referentes às competências, sob uma perspectiva da Visão Baseada em Recursos, têm sua limitação no fato de considerar apenas os recursos internos como fatores que podem conferir uma vantagem competitiva à organização. Baseados nisso, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que tal posicionamento não é suficiente para suportar uma vantagem competitiva significativa, dado que há elementos externos à organização que devem ser considerados.

Outros autores, portanto, ampliaram a discussão das competências organizacionais, por meio do conceito que passou a ser identificado como a teoria da competição baseada nas competências ou teoria das capacidades dinâmicas, em que se busca uma teoria de formação das competências organizacionais, onde se considera o ambiente e a evolução dinâmica das dotações de recursos das firmas sem prejuízo à importância dos estoques de recursos específicos de cada firma (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; PIRES; MARCONDES, 2004).

Em função disso, dado que as organizações fazem parte de um ambiente complexo e dinâmico, emergiu a concepção de Capacidades Dinâmicas, visando alinhar as competências essenciais da empresa às estratégias de resposta ou antecipação às demandas do ambiente externo (SANCHEZ; HENEE, 1997; TEECE; PISANO; SHUE, 1997).

Por capacidade dinâmica entende-se a habilidade das organizações de integrar, construir, adaptar, e reconfigurar as habilidades, recursos e competências internas e externas para atender rapidamente às mudanças do ambiente externo (TEECE; PISANO; SHUE, 1997). Sua definição envolve adaptação e mudança, por meio da construção, integração e reconfiguração de outros recursos e capacidades (HELFAT; PETERAF, 2002).

Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas (SANCHEZ; HENEE, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Sanchez e Henee (1997) desenvolvem uma abordagem baseada nas capacidades dinâmicas, denominada Competição baseada em Competências, em que são consideradas as competências dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas. Dinâmicas, porque a alavancagem e a construção de competências dependem da interação entre pessoas, grupos na empresa, fornecedores, clientes e empresas competitivas e cooperativas. Sistêmicas pelo fato de as organizações serem sistemas abertos. Cognitivas quando assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para a organização no futuro. E, por fim, holísticas porque a teoria da Competição Baseada em Competências propõe uma medida de performance da firma que abrange fatores humanos, sociais e econômicos.

As abordagens exploradas nesta seção mostram a evolução das concepções acerca das competências ou capacidades dinâmicas, para manutenção de vantagens competitivas pelas organizações. Sob o aspecto da Visão Baseada em Recursos, há um enfoque nos recursos que a organização possui para gerar competências que podem diferenciá-la no mercado, enquanto a visão das capacidades dinâmicas amplia tal concepção, de forma a considerar o ambiente e sua dinamicidade como fatores que devem ser considerados no processo de desenvolvimento de competências.

Quanto à opção conceitual que baseou as análises, optou-se pela Visão Baseada em Recursos, e foi utilizado o conceito de competência organizacional de Javidan (1998), definida como o resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa. E, no que se refere às competências essenciais, estas serão baseadas em Prahalad e Hamel (1995), que as consideram como competências integradas da organização, baseadas no conjunto de habilidades tanto em nível individual quanto de unidade organizacional, que proporcione valor percebido pelo cliente, diferenciação dos concorrentes e permita a expansão para novos mercados.

Os indivíduos que integram a organização atuam no processo de desenvolvimento ou potencialização de competências ou de capacidades dinâmicas, ou seja, o desenvolvimento das competências e capacidades dinâmicas está diretamente relacionado com as competências dos

indivíduos responsáveis pelas articulações dos recursos disponíveis, sejam eles apenas internos ou também condições externas.

Dutra (2001) menciona que o patrimônio de conhecimentos da organização é articulado pelas pessoas que dela fazem parte, as quais levam à concretização das competências organizacionais e à adequação do contexto. O aprimoramento consciente do patrimônio de conhecimentos da organização, portanto, consiste na agregação de valor que o indivíduo promove para a organização, permitindo a manutenção das suas vantagens competitivas (DUTRA, 2001)

Dada a relevância das competências individuais, no contexto organizacional, são diversas as correntes que abordam as competências no nível individual. Dutra, Hipólito e Silva (2000), identificaram duas principais correntes para a noção de competências: a americana e a européia. Na européia, é possível, ainda, identificar a diferença entre o pensamento britânico e a abordagem francesa.

Na abordagem americana, o foco está na identificação de características pessoais que assegurem um desempenho superior na situação de trabalho, com maior ênfase para o nível gerencial (RODRIGUES, 2006). Fleury e Fleury (2001) complementam que nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um estoque de recursos, que o indivíduo detém. Ou seja, a abordagem americana remete às competências como geradas unicamente pelo indivíduo, que as possui tal como um talento.

A visão britânica, por sua vez, está direcionada às tarefas relativas aos cargos, sendo a definição de competências relacionada aos resultados esperados, traduzidos por indicadores de desempenho, exigidos pela estrutura produzida (BITENCOURT; BARBOSA, 2004, apud RODRIGUES, 2006). Os autores franceses reconhecem o fato de que, apesar de a pessoa possuir atributos necessários à função (tal como na abordagem americana), e ter explícito pela organização o resultado que se espera dele (tal como na abordagem britânica), não assegura que a competência venha a ser mobilizada de maneira adequada (RODRIGUES, 2006). E, nesse sentido, a escola francesa amplia as concepções acerca das competências individuais, e destaca o contexto organizacional como fator que pode ser favorável ou não ao desenvolvimento de competências dos indivíduos. Le Boterf (1994) e Zarifian (2001b) defendem os seguintes pontos em comum para que ocorra a mobilização de competências: a interação entre as pessoas como um fator integrante da competência; o processo de comunicação como determinante para a

construção e o desenvolvimento da competência; a capacidade diante do imprevisto; e um aspecto imponderável da competência, que é a engenhosidade das pessoas.

A concepção de competências individuais na escola francesa, portanto, ao relacionar aspectos que não sejam totalmente intrínsecos aos indivíduos, destaca a importância das condições organizacionais no processo de desenvolvimento de competências indivíduo, de forma tal que permita que o indivíduo se torne agente ativo no processo de desenvolvimento de suas competências individuais e contribua na integração de suas competências com as competências organizacionais.

Le Boterf (1994) coloca a competência como um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Fleury e Fleury (2001), seguindo a abordagem de Le Boterf (1994) e ampliando-a, consideram que competência consiste em um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Um aspecto latente nas concepções de Le Boterf (1994), Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001b) e Bitencourt (2001), constitui a noção de entrega, ou seja, o valor agregado pelo indivíduo por meio de suas competências, denominado por Dutra (2001), como o resultado que o indivíduo externaliza, por meio das suas competências individuais e que permite avaliar o nível de agregação de valor das pessoas. Esse valor agregado, de acordo com Zarifian (2001b), depende, de maneira determinante, da qualidade relacional subjetivamente estabelecida com os clientes, e da avaliação que é feita por ele sobre a maneira como ocorreu a oferta do serviço e os efeitos úteis produzidos nesse cliente.

Zarifian (2001b) define competência como “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. E explica: o assumir relaciona-se com um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela; tomar iniciativa relaciona-se à seleção de uma maneira mais adequada para lidar com uma situação ou criar uma resposta para uma situação nova. Essa criação envolve a mobilização de conhecimentos preexistentes. Zarifian (2001b) ainda aborda uma segunda definição de competência, dessa vez vinculada à dinâmica da aprendizagem, onde: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Essa

definição adota o entendimento prático da noção de que, quando há uma interação social, o sujeito interpreta o comportamento do outro, entende (mesmo que parcialmente) as razões que o motivam, e, a partir dessa percepção, molda seu comportamento. De acordo com o autor, é uma necessidade que ocorre com clareza na relação de serviço. Ainda com base na definição de competência de Zarifian (2001b), quanto mais variadas as situações com as quais o indivíduo se depara, maior e mais rápido será o aprendizado; e, da mesma forma, quanto maiores as dimensões do evento e a singularidade da situação, mais os esquemas de conhecimento e de ação que o indivíduo já tiver incorporado deverão ser mobilizados de maneira reflexiva.

Bitencourt (2001) define as competências como um:

processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e /ou em outros grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio. (BITENCOURT, 2001, p. 230)

Sob esse enfoque, o desenvolvimento das competências está fortemente relacionado com as interações e relacionamentos construídos pelo indivíduo, interna e externamente ao ambiente de trabalho, o que denota, segundo Bitencourt (2005), um desafio tanto da organização, quanto dos indivíduos, os quais precisam participar ativamente e promover seu autodesenvolvimento, gerenciando sua carreira. Essa é uma característica a ser considerada no tocante às competências, pois, é o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais (ZARIFIAN, 2001b).

Os conceitos mencionados recebem influência da escola francesa. Não há consenso entre os mesmos, dado que o conceito de competência, ainda, se encontra em construção, mas não são totalmente discrepantes. É possível, ao avaliá-los, destacar um ponto comum entre eles, qual seja: o papel do indivíduo como um ator responsável pela ação, pela mobilização, pela iniciativa. Tal característica, abordada pelos conceitos mencionados, revela a crescente importância da ação do indivíduo diante dos desafios da organização e dos seus próprios desafios. E, tais desafios, cada vez mais crescentes, diferenciados e imprevisíveis, estão relacionados ao que Dutra (2001) constata ao afirmar que, quanto maior a complexidade das atribuições e das responsabilidades, maior deve ser o percentual das ações de desenvolvimento não formais, pois a complexidade

demanda mais o uso diversificado do repertório de conhecimentos e a experiência dos profissionais.

A partir das abordagens sobre as competências organizacionais, as quais podem ser caracterizadas em função dos recursos disponíveis da organização ou, além dos recursos organizacionais, dos fatores dinâmicos do ambiente, é possível visualizar o quanto elas estão relacionadas aos direcionamentos e às estratégias empresariais. E, em complemento, quanto devem estar integradas às competências dos indivíduos que compõem as organizações, dado que tais indivíduos são os agentes que mobilizam os recursos em prol das estratégias estabelecidas. Tais relações revelam, portanto, uma integração entre esses fatores, que ocorre de forma circular, conforme mencionam Fleury e Fleury (2001).

## **2.4 Desenvolvimento de Competências**

Ao considerar o conceito de Javidan (1998), no qual competência organizacional consiste no resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa; e, competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1995), como competências integradas da organização, baseadas no conjunto de habilidades tanto em nível individual quanto de unidade organizacional, que proporcione valor percebido pelo cliente, diferenciação dos concorrentes e permita a expansão para novos mercados; é possível perceber a relevância dos indivíduos na construção destas competências.

Não apenas a abordagem da visão baseada em recursos, mas também a abordagem acerca do que constitui o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, faz emergir a importância das competências dos indivíduos para desenvolver as capacidades internas, alinhando-as à dinâmica do ambiente. Na busca por relacionar as competências no nível organizacional às competências dos indivíduos, toma-se como referência a estratégia da organização e direcionam-se suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Tal processo constitui a gestão de competências.

Bitencourt (2005) utiliza a denominação gestão estratégica de competências, mas, em linhas gerais, constitui o mesmo processo mencionado por Brandão e Guimarães (2001), no

sentido de ter como finalidade aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). Com isso, no nível organizacional, estariam as competências essenciais da organização ou as capacidades dinâmicas, que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção do diferencial competitivo. E, no nível individual, estaria a necessidade de formar e valorizar o profissional, que tenha uma postura aberta à inovação, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha (BITENCOURT, 2005). Não obstante, para que as estratégias sejam bem sucedidas, a partir do desenvolvimento de competências ou capacidades dinâmicas, é necessário que a organização estimule o desenvolvimento e a mobilização das competências individuais em prol da estratégia.

Nesse sentido, há relação entre as competências organizacionais e as individuais, pois, ao estabelecer suas estratégias, as organizações definem quais as suas competências essenciais, e, por conseguinte, quais competências os funcionários deverão ter ou desenvolver (FLEURY; FLEURY, 2001). Daí a relevância de estabelecer as competências individuais a partir da reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que, conforme Dutra (2001), há influência mútua entre elas.

Moura e Bitencourt (2006) também destacam a relação entre estratégia, competências individuais e organizacionais, ao definirem que a estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais.

Contudo, é importante considerar Brandão e Guimarães (2001), quando alertam que:

Seria temerário afirmar que o processo de gestão de competências é do tipo *top-down*, em que as competências essenciais da organização determinam as competências humanas, ou o contrário, que esse processo seria *bottom-up*, em que estas determinam aquelas. A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 11).

A partir de Brandão e Guimarães (2001), percebe-se quão relacionado está cada nível dentro da organização, para que as estratégias sejam bem-sucedidas. Não basta estabelecer as estratégias, mas, criar condições para que elas sejam alcançadas, pois, a competência dos

indivíduos pode viabilizar a mobilização das capacidades da organização, em consonância com as mudanças do ambiente. Brandão e Babry (2005) reforçam que a complexidade do ambiente faz com que sejam exigidas novas competências e que as existentes podem tornar-se obsoletas, caso não haja ações de captação e desenvolvimento de competências por parte da organização.

## **2.5 Inovação em Serviços e Competências**

As teorias acerca de inovações em serviços, cuja característica principal seja o relacionamento e as teorias sobre competências organizacionais e individuais, serão apresentadas a seguir, na subseção 2.5.1, em função de seus pontos de convergência; e, em seguida, na seção 2.5.2, será apresentado um modelo de estudo, elaborado pela autora, em função das teorias abordadas nesta pesquisa, que será a base para as análises e considerações subseqüentes.

### **2.5.1 Convergências entre as Inovações em Serviços e Competências**

As atividades de serviço, como observadas nas seções anteriores, não possuem uma definição consensual, tendo em vista, principalmente, a heterogeneidade das atividades nesse setor.

O modelo de Lógicas de Serviço de Gadrey (2001) permite enquadrar todos os serviços em função da forma como o serviço é requerido e das competências (técnicas ou humanas) que são necessárias para prestar o serviço. Nesse modelo, as competências são elementos que compõem o produto final ofertado ao cliente. As competências requeridas para a execução do serviço podem variar em um contínuo que coloca em extremos as competências dos indivíduos e as competências técnicas, assim como a forma do cliente interagir com o prestador do serviço. Quando o serviço prestado envolve relação de serviço, ou seja, interações de informação, interações verbais, contatos diretos e trocas interpessoais com os produtores e os beneficiários do serviço (GADREY, 2001), as competências requeridas são predominantemente dos funcionários que atuam diretamente com o cliente. No outro extremo, quando a interação do cliente ocorre, por exemplo, por meio do auto-atendimento em *site* ou uma máquina automática, a competência requerida na transação é a técnica.

Rémy e Copel (2002), em outro modelo das atividades de serviço, abordam as diferentes competências exigidas dos funcionários, em função das características de serviços prestados. A classificação abrange quatro principais tipos de serviços e, nos dois extremos estão os serviços transacionais onde a atuação do funcionário é bastante padronizada, como por exemplo, atendentes em lanchonetes *fast food* e no outro extremo, serviços onde as interações com o cliente envolvem não apenas conhecer e entender suas características e valores, mas, também, fazer parte do mundo do cliente, sendo capaz de compartilhar experiências comuns.

Ambos os modelos relacionam os serviços com as competências, sejam elas das organizações ou dos indivíduos que prestam o serviço ou dos clientes. O tipo do serviço está relacionado diretamente com as competências necessárias para executá-lo. Serviços que possuem característica essencialmente técnica, onde o contato com o funcionário é praticamente inexistente, como por exemplo, serviço de fornecimento de energia elétrica, telefonia, etc, as competências requeridas para o contato com o cliente são essencialmente competências da organização. Já, serviços onde há a interação entre o cliente e funcionário, há uma maior demanda das competências deste, principalmente, se o serviço for customizado ou caracterizado por assessoria ou consultoria ao cliente. Zarifian (2001a), ao definir a produção de serviço como uma “organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço”, evidencia fatores relacionados à utilização de competências para fornecer o serviço, como a mobilização de recursos.

Identificar as competências requeridas para a prestação de determinado serviço em função de suas características é importante, dado que o serviço, normalmente, é produzido e consumido simultaneamente, o resultado final poderá variar, principalmente, porque o cliente não tem acesso completo, prévio, do serviço que irá adquirir (JOHNE; STOREY, 1998). Os serviços que possuem como característica a interação com o cliente têm como principal fator a competência do funcionário que atua no atendimento. A qualidade da interação estabelecida com o cliente, por meio da identificação das necessidades e das possibilidades de atendimento, bem como do desempenho apresentado são fundamentais no resultado final, fatores que são reflexo das competências dos funcionários. John e Storey (1998) mencionam que uma forma de reduzir a variabilidade da prestação do serviço envolve uma constante ênfase no treinamento e prática dos prestadores de serviço.

Como suporte ao serviço prestado, as competências organizacionais, baseadas na mobilização de recursos disponíveis na organização, tais como tecnologias, estrutura física, logística, dentre outros, são importantes para viabilizar o serviço; tanto em situações onde o contato do cliente com a organização seja predominantemente com as tecnologias, quanto em situações onde o contato do cliente seja predominantemente com os funcionários prestadores do serviço.

Javidan (1998) define que as competências da organização são formadas pela interação de diversos processos na empresa, baseados na exploração e combinação de recursos organizacionais, por meio de processos e rotinas. Ou seja, a entrega do serviço, na forma que atenda às necessidades do cliente, depende da mobilização, exploração e combinação adequada dos recursos organizacionais disponíveis.

Com isso, percebe-se que a prestação de serviço está relacionada com as competências organizacionais e dos indivíduos que prestam o serviço ao cliente, fator que foi possível perceber nos modelos das atividades de serviço, de Gadrey (2001) e Rémy e Kopel (2002), que associam as competências ao tipo de serviço prestado.

No que se refere às inovações agregadas aos serviços, Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2002b) desenvolveram uma abordagem baseada na concepção de que os serviços são compostos por características, as quais podem ser modificadas e darem origem às inovações. Tais características são classificadas como: técnicas (T), competências dos funcionários (C) e dos clientes (C'), e características finais do serviço (S). Mais uma vez, as competências estão presentes na composição do serviço, fator que reforça a necessidade de considerar as competências na elaboração de estratégias para a prestação do serviço. Nesse modelo, a competência do cliente, que requer o serviço, também é considerada, uma vez que inovações agregadas aos serviços, por meio da mudança ou agregação de características, podem envolver a necessidade de o cliente utilizar outras competências para poder utilizar o serviço.

Na inovação em serviços, a participação dos indivíduos é fator fundamental para a introdução de novos elementos, seja no processo de desenvolvimento de inovações, com a alocação e combinação de recursos (bastante relacionado às competências organizacionais), seja como funcionário que incorpora as mudanças do serviço e a externaliza por meio de novas competências desenvolvidas (competências individuais), para habilitá-lo a lidar com as novas situações. Schumpeter (1934), por exemplo, utilizou a figura do empresário para caracterizar a pessoa que realiza a junção de combinações novas de fatores, que constituem o empreendimento (inovação).

Dosi (1988), cujo foco de estudo consistia na inovação com uma abordagem tecnológica, definida, em termos gerais, como a solução de problemas para atender tanto aos custos quanto às necessidades do mercado, também mencionou a necessidade de capacidades específicas de indivíduos para desenvolver as soluções. Para esse autor, a solução inovadora para um

determinado problema envolveria a descoberta e a criação que dependem do uso de informação, obtida a partir de experiência e conhecimento formal existentes e que, por sua vez, também, depende de capacidades específicas e tácitas de parte dos inventores.

No setor de serviços, onde a interação entre o prestador e o consumidor é considerada uma das características fundamentais, principalmente, em atividades de conhecimento intensivo (GALLOUJ, 1998), a participação dos indivíduos no processo de desenvolvimento de inovação aparece de forma mais ativa. A interação definida por Gallouj (1998) ocorre quando o encontro entre consumidor e prestador de serviço envolve troca de elementos, tais como informações, conhecimento, emoções, cortesias verbais ou gestuais. Tais trocas podem variar nos elementos e na intensidade e refletem a influência que tanto o cliente quanto o prestador de serviço exercem, simultaneamente, e que interferem no produto final (GALLOUJ, 1998).

Sirili e Evangelista (1998) afirmam que há evidências de que o setor de serviços investe pesadamente em recursos humanos, os quais são considerados elementos-chave na competitividade das estratégias das empresas que inovam. Isso porque, de acordo com Tether *et al.* (2001), freqüentemente, alcançar vantagens em termos de qualidade e satisfação do cliente requer forte interação com o usuário do serviço e um incremento na variedade do serviço oferecido. Tais afirmações refletem características próprias do setor de serviços, o qual, de acordo com Tether (2005), inova, predominantemente, por capacidades “leves”, tais como habilidades e profissionalismo de sua força de trabalho e cooperação por meio da interação com fornecedores e clientes, enquanto que na manufatura a inovação ocorre, sobretudo, por meio de capacidades “pesadas” baseadas, por exemplo, na tecnologia.

A necessidade de funcionários qualificados pode ser justificada por meio de estudos, tal como o realizado por Sundbo (1997), onde consumidores, que deveriam ser a fonte principal para novas idéias, estão menos presentes no processo de desenvolvimento de inovação do que o esperado. Segundo o autor, geralmente, as necessidades dos consumidores são fontes de inspiração; contudo, o desenvolvimento é realizado apenas por funcionários ou gerentes da organização. Os consumidores não são sistematicamente envolvidos até que seja testado o protótipo (SUNDBO, 1997).

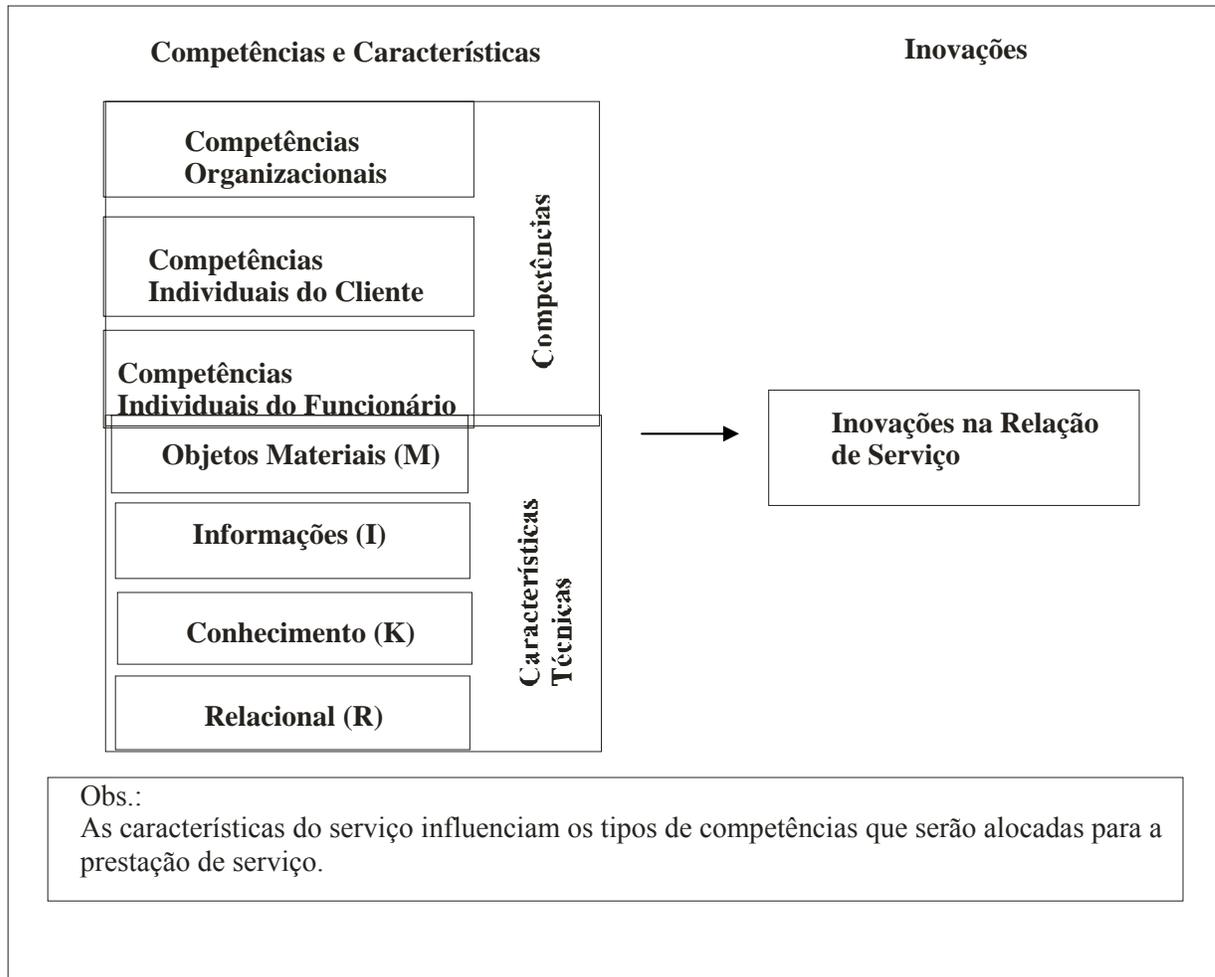
Apesar de alguns estudos acerca das atividades de serviços e inovação em serviços mencionarem a relação com as competências organizacionais e individuais, são escassos os estudos empíricos, que exploram, mais especificamente, essa relação. Djellal e Gallouj (2007),

por exemplo, realizaram estudo empírico em que analisam a relação entre os tipos de inovação em serviços, o impacto nos empregos e a necessidade de qualificação; contudo, não abordam diretamente as competências nesse processo.

### **2.5.2 Modelo de Estudo**

O modelo de análise utilizado terá por base as considerações discutidas nas seções anteriores, relacionando as competências organizacionais e individuais, bem como as características técnicas do serviço, e as inovações na relação de serviço, conforme esquematizado, abaixo, na figura 6. A relação de serviço é definida de acordo com a concepção de Gadrey (2001), ou seja, serviços marcados pelo relacionamento próximo entre cliente e prestador de serviço. Por inovações será considerada a definição de Gallouj e Sundbo (1998), onde a inovação constitui a adição de novos elementos ou uma combinação de elementos existentes, além de serem passíveis de reprodução. Competências organizacionais, definidas como o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990), e competências individuais como um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (LE BOTERF, 1994). As competências interagem com o conceito de relação de serviço, a partir da observação do modelo de Lógicas de Serviço, onde a relação de serviço representa serviços onde há interação direta entre prestador de serviço e cliente e, ao mesmo tempo, há uma demanda predominante por competências do prestador de serviço. Logo, nesta pesquisa é adotado o pressuposto de que, na relação de serviço, as competências organizacionais estão presentes; no entanto, há maior influência das competências individuais.

As definições conceituais utilizadas no modelo de análise permitiram orientar e delimitar as fronteiras do estudo proposto de forma a alcançar o objetivo de descrever o papel das competências no desenvolvimento de inovações, na relação de serviço.



**Figura 6: Modelo de Estudo**  
**Fonte: Elaborado pela autora**

### **3 Método e Procedimento de Pesquisa**

Este capítulo apresenta os métodos e os procedimentos que sustentaram esta dissertação, de forma a possibilitar a obtenção de evidências que permitam responder à questão de pesquisa, a saber: qual o papel das competências no desenvolvimento de inovações na relação de serviço?

Inicialmente, será caracterizada a pesquisa e apresentada a estratégia de investigação. Em seguida será apontado o delineamento da pesquisa composto pela enunciação das questões norteadoras, do modelo e da descrição da coleta, análise e tratamento dos dados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa é caracterizada, predominantemente, como qualitativa, embora tenha utilizado também técnica quantitativa de coleta como fonte complementar de informações. As técnicas qualitativas foram mais representativas nesta pesquisa, tendo em vista que a compreensão de competências existentes no desenvolvimento de inovações, na relação de serviço, pressupõe a análise de relações sociais a partir de um contexto organizacional, o que requer um caráter subjetivo de análise. Além disso, trata-se de tema pouco explorado na literatura vigente e a pesquisa qualitativa mostra-se a melhor indicação, quando um conceito ou fenômeno precisa ser melhor entendido em virtude de não haver muitas pesquisas sobre o assunto (CRESWELL, 2007). Métodos quantitativos de análise também serão utilizados como fontes adicionais de informação sobre o objeto de análise, o que tem sido pouco utilizados em pesquisas relacionadas à inovação em serviços.

De acordo com Godoy (1995), nos estudos denominados qualitativos, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Além disso, ainda segundo Godoy (1995), vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. A compreensão da dinâmica do fenômeno envolve, portanto, uma flexibilidade e adaptabilidade, as quais são características da pesquisa qualitativa (GÜNTHER, 2006), o que permite ao pesquisador ser inovador e trabalhar mais nos limites das estruturas projetadas por ele (BARDIN, 2004; CRESWELL, 2007). Nesse tipo de pesquisa, os instrumentos e procedimentos são específicos para cada problema posto, o

que requer maior cuidado na descrição dos passos da pesquisa: delineamento, coleta de dados, transcrição e preparação dos dados para a análise (GÜNTHER, 2006).

O alcance temporal da pesquisa será caracterizado como seccional, ou corte-transversal, pois o interesse está no momento atual (FREITAS *et al.*, 2000; VIEIRA, 2004), no qual os dados são coletados. Nesta perspectiva temporal, a coleta de dados, a descrição e análise do estado de uma ou diversas variáveis é realizada em um único momento do tempo (FREITAS, *et al.*, 2000; MALHOTRA, 2006). O nível de análise, por sua vez, é organizacional e individual, visto que enfoca competências de uma organização do setor bancário, bem como competências individuais na relação de serviço.

A estratégia de investigação da pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, pois, conforme Yin (2005), o estudo de caso representa a estratégia mais adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Tal estratégia, ainda segundo Yin (2005), consiste em uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos. Hartley (2004) complementa que o estudo de caso pode ser utilizado quando a questão de pesquisa requer entendimento detalhado de processos organizacionais ou sociais, em função da flexibilidade para coleta de dados. Isso porque, em estudos organizacionais, grande parte dos dados utilizados dependem de várias técnicas para gerar representações da realidade do mundo empírico, das quais surgem as inferências (STABLEIN, 2001).

Segundo Stablein (2001), aplicar um processo de representação explícito e defensável da realidade empírica produz bons dados organizacionais. Logo, na busca por obter dados adequados para representar e compreender o objeto de estudo, optou-se pela utilização de diversos meios de coleta. No estudo de caso, utilizam-se técnicas de coleta e tratamento de dados variados e, embora predominantemente de natureza qualitativa, pode-se recorrer a métodos quantitativos.

Com isso, a pesquisa empírica foi classificada como descritiva, tendo em vista o objetivo de descrever o fenômeno analisado (MALHOTRA, 2006), e foi estruturada a partir de quatro técnicas de coleta de dados: a revisão bibliográfica, a análise documental, as entrevistas semi-estruturadas e a *survey* (descritas no quadro 4). Estas técnicas estão relacionadas diretamente aos

objetivos específicos definidos na pesquisa, com exceção da revisão bibliográfica, que subsidiou as análises no decorrer da pesquisa.

**Quadro 4: Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa**

<b>Técnicas de Coleta utilizadas na pesquisa para atender aos objetivos específicos</b>	<b>Objetivos específicos atendidos</b>
Revisão Bibliográfica	Subsidiar as análises no decorrer da pesquisa.
Análise Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as principais inovações ocorridas no serviço analisado;</li> <li>- Determinar as características do serviço analisado;</li> <li>- Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las.</li> </ul>
Entrevistas Semi-estruturadas com Executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado;</li> <li>- Determinar as características do serviço analisado;</li> <li>- Identificar as principais inovações ocorridas no serviço analisado;</li> <li>- Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las.</li> </ul>
<i>Survey</i> com funcionários do atendimento Estilo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado;</li> <li>- Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las.</li> <li>- Desenvolver uma escala de competências em serviços bancários, cujo foco seja a interação qualificada com o cliente.</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A pesquisa bibliográfica, que, além dos tópicos já discutidos, relacionados às competências individuais e organizacionais, e serviços, incorporou discussões acerca de inovação em serviços, teve por objetivo possibilitar a integração pouco explorada entre os campos teóricos sobre inovação em serviços e competências, bem como subsidiar a análise empírica.

A pesquisa documental teve como função identificar os principais pilares que baseiam as competências organizacionais voltadas para a área de atendimento ao cliente Estilo, além de identificar as competências exigidas dos funcionários, cuja atividade principal é o atendimento direto aos clientes, ou seja, que atuam na relação de serviço com o cliente. Teve por finalidade, também, identificar as principais inovações desenvolvidas para atender ao segmento Estilo. E, determinar as características do atendimento Banco do Brasil Estilo, tendo em vista que a natureza do serviço prestado interfere na relação de serviço, bem como nas competências que são evidenciadas pela organização, nas competências que devem ser mobilizadas pelo indivíduo e nas inovações que são desenvolvidas. A pesquisa documental foi vinculada aos seguintes objetivos específicos: - Identificar as principais inovações ocorridas no serviço analisado;- Determinar as características do serviço analisado;- Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las. A vinculação desses objetivos específicos à etapa de pesquisa documental decorreu do entendimento de que os documentos organizacionais possibilitariam a obtenção de informações preliminares que atenderiam parcialmente aos objetivos específicos e serviriam de base para as demais etapas da pesquisa.

As entrevistas semi-estruturadas com executivos da Unidade de Alta Renda foram realizadas com base no roteiro de entrevista do Apêndice A, tendo como objetivo identificar como gerentes do nível estratégico definem quais são as competências organizacionais que se destacam para o segmento Estilo, bem como que tipo de competências devem estar presentes nos indivíduos que lidam diretamente com clientes; verificar quais as principais inovações do atendimento do Banco do Brasil Estilo e identificar que tipos de competências estariam relacionadas com as inovações mencionadas, conforme relacionado no quadro 5 abaixo. Os objetivos específicos vinculados à fase de entrevistas foram: a) Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado; b) Determinar as características do serviço analisado; c) Identificar as principais inovações ocorridas no serviço analisado; d)\_ Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado com as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las. Praticamente todos os objetivos específicos da pesquisa foram vinculados a essa etapa em função da visão ampla dos executivos em relação ao atendimento Estilo, uma vez que são elementos-chave na formatação desse serviço e, também, na elaboração, definição e execução das estratégias de atuação desse atendimento.

Quadro 5: Entrevista Semi-Estruturada - Relação entre os temas abordados e os objetivos específicos

<b>Blocos Temáticos tratados na Entrevista</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
BLOCO 2 – Identificação de Competências Organizacionais e BLOCO 3 – Identificação de Competências Individuais	Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado.
BLOCO 4 – Conceito de Serviços e Relação de Serviço	Determinar as características do serviço analisado.
BLOCO 5 – Inovação em Serviços	Identificar as principais inovações ocorridas no serviço analisado.
BLOCO 6 – Inovação em Serviços e Competências	Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A aplicação de um questionário junto aos funcionários que atuam diretamente com os clientes - gerentes de contas das agências e espaços Estilo - teve por objetivo principal verificar a compatibilidade das visões deste grupo com as respostas obtidas a partir das entrevistas com os gestores, com foco nos grupos de competências relevantes para o serviço prestado e nas competências relacionadas com as inovações. A relevância dessa etapa consiste no fato de representar mais um elemento de evidência para compor o estudo de caso, permitindo uma análise mais completa do objeto de estudo. Os objetivos vinculados ao levantamento de dados, foram: - Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado; - Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las; e Desenvolver uma escala de competências em serviços bancários cujo, foco seja a interação qualificada com o cliente. A vinculação dos três objetivos específicos consistiu no fato de que a maior contribuição dos gerentes de contas para a pesquisa seria referente às competências percebidas como essenciais no seu cotidiano; além disso, no que se refere ao desenvolvimento de uma escala de competências, possibilitaria dispor de um instrumento válido para futuros estudos em instituições financeiras, que apresentem serviços com foco no relacionamento especializado. Os demais objetivos poderiam ser mais bem explorados durante as investigações qualitativas. Além disso, os gerentes de contas figuram como elementos importantes para a prestação do atendimento Estilo,

principalmente porque a interação com o cliente ocorre com esse funcionário, o que oferece uma forma complementar de compreender quais competências interferem nesse tipo de serviço.

E, por fim, os resultados obtidos nas etapas anteriores subsidiaram a análise, que possibilitou descrever o papel das competências, no desenvolvimento de inovações, na relação de serviço.

### **3.2 População e Amostra**

Esta pesquisa, que tem por objetivo analisar o papel das competências no desenvolvimento de inovações na relação de serviço, a qual apresenta-se como um objeto de análise multidimensional, onde há interferências de diferentes atores.

Nesse sentido, a partir das técnicas de coleta, mencionadas na seção anterior, foram conduzidas entrevistas com os principais executivos que participam das decisões, do planejamento, definição ou implementação das estratégias para a Unidade de Alta Renda, que são: o Vice-presidente de Varejo, o Gerente Geral da Unidade de Alta Renda, o Gerente Executivo da Gerência de Clientes Alta Renda e o Gerente da Divisão Estilo.

Na aplicação do questionário, inicialmente estava prevista a população de 1.211 gerentes de contas Estilo, que se refere ao total de gerentes existentes para atuar nesse segmento. No entanto, após verificar junto à Unidade de Alta Renda que alguns gerentes ainda não atuavam em agências que estivessem totalmente adequadas ao padrão do atendimento Estilo, a população foi redimensionada para 680 gerentes de contas. A amostra obtida foi de 159 gerentes de contas, número que atende à quantidade sugerida de no mínimo 5 vezes o número de variáveis (HAIR *et al.*, 1998). Dado que, após a análise fatorial, 23 variáveis constituíram o instrumento, seriam necessários, pelo menos 115 respondentes. Tal questionário baseou-se nas informações obtidas na análise documental, nas entrevistas e no referencial teórico e foi submetido a uma validação de juízes, bem como pré-teste.

### **3.3 Procedimento de Coleta**

O momento de revisão bibliográfica, que foi constituída, principalmente, de livros e artigos científicos (GIL, 1982), resultou na discussão acerca de serviços, com ênfase na relação de serviço, competências e inovação em serviços.

A análise de documentos é o método mais conveniente na fase inicial do estudo, tendo em vista que possibilita um exame sistemático de documentos, que permitam identificar as idéias elaboradas, a partir das manifestações do fenômeno social (RICHARDSON, 1999), além de permitir obter uma visão geral da estrutura de funcionamento da organização (HARTLEY, 2004). A etapa de análise documental possibilitou um “contato” inicial com o objeto de pesquisa, onde comparações preliminares foram realizadas, com a teoria explorada na fase de pesquisa bibliográfica, o que auxiliou nas etapas da entrevista e na formulação do questionário. Ressalta-se que a pesquisa documental não foi finalizada a partir da realização das entrevistas e aplicação do questionário; pelo contrário, à medida que o conhecimento sobre o objeto de estudo era aprimorado, outras fontes documentais, antes não mapeadas, foram agregadas e o conteúdo analisado previamente foi revisitado em diversos momentos.

A entrevista semi-estruturada com os executivos forneceu dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e o contexto, além de possibilitar a exploração do espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto, conforme argumenta Gaskell (2002). A pesquisa semi-estruturada é indicada quando o entrevistador, por meio de uma conversa guiada, pretende obter informações sobre os aspectos mais relevantes para o entrevistado sobre determinado problema (RICHARDSON, 1999). Tal conversa guiada é conduzida por meio de roteiro de entrevista. Para Zanelli (2002), o roteiro de entrevista serve como uma intenção de trajetória, mas a obtenção das informações necessárias depende do estabelecimento de uma relação de confiança, a qual Gaskel (2002) define como *rapport*.

A entrevista semi-estruturada realizada com os executivos contou com tópicos que puderam esclarecer a opinião dos gerentes estratégicos sobre os aspectos relacionados às principais diretrizes do Banco, que o diferenciam no mercado, no segmento Estilo; competências organizacionais, que se destacam para o segmento Estilo; tipo de competências que devem estar presentes nos indivíduos, que lidam diretamente com clientes; ações que vêm sendo empreendidas, para que as competências estejam alinhadas de forma a refletir na relação de serviços o direcionamento estratégico da organização. A opção por entrevistar executivos, que lidam com as estratégias para o segmento Estilo, foi fundamental no sentido de que vários aspectos vistos, até então, apenas no âmbito teórico, foram abordados por meio das experiências,

que foram vivenciadas durante a implementação do atendimento Estilo, e outras, que ainda estão no cotidiano desses administradores.

Por fim, o levantamento de dados, realizado junto aos gerentes de contas por meio da aplicação de um questionário, teve como função produzir descrições quantitativas de uma amostra por meio da aplicação de um instrumento de levantamento de dados (FREITAS *et al.*, 2000). Tais descrições quantitativas constituíram mais uma fonte de evidências para o estudo de caso (YIN, 2005). De acordo com Freitas *et al.*. (2000, p. 105), o levantamento de dados é caracterizado pela “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”. Malhotra (2006, p.290) caracteriza o questionário como uma “técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”. O questionário pode ser administrado tanto em interação pessoal, quanto auto-aplicado – seja após envio via correio ou em grupos (GÜNTHER, 1996). Ainda segundo esse mesmo autor, para a construção do instrumento de levantamento de dados, deve-se considerar que a realização dependerá da população-alvo, tamanho da amostra, dos conceitos a serem explorados, e dos recursos disponíveis para a aplicação e processamento do instrumento.

Na estruturação do questionário, foi necessário basear-se no referencial teórico, para delimitar e definir de forma clara e precisa os fatores para os quais foi construído o instrumento. A definição do construto para elaboração do instrumento envolveu duas etapas (PASQUALI, 1999).

A primeira, a definição constitutiva, envolveu a delimitação dos construtos de inovação em serviços e competências organizacionais adotados na pesquisa, com base na literatura revisada. Em seguida, foram elaboradas as definições operacionais, que indicam as formas através das quais o construto se expressa. Nesse caso, quanto melhor e mais completa venha a ser a especificação, melhor será a garantia de que o instrumento que resultar para a medida do construto será válido e útil (PASQUALI, 1999). Quanto ao construto competências individuais, foram utilizados os itens do estudo de Kilimnik *et al.* (2004) para obter as competências individuais requeridas para o atendimento Estilo BB. A decisão por utilizar itens desse estudo foi decorrente do fato de ser uma escala validada de competências individuais, que teve por base, na sua elaboração, um referencial teórico sobre as competências individuais bastante abrangente e com uma abordagem semelhante à utilizada nesta dissertação.

Após a construção dos itens, a partir das definições conceituais e operacionais, e da definição da escala tipo *Likert*, a qual apresentou cinco graus de variação para resposta entre: “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, o instrumento foi submetido à análise de juízes – peritos na área do construto (PASQUALI, 1999), os quais sugeriram adaptações que foram ponderadas e algumas delas consideradas. Participaram dessa etapa 3 professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UNB), os quais receberam um *e-mail*, encaminhado pelo orientador desta pesquisa, com o *link* para acessar o questionário. Após o acesso ao questionário para avaliação, os juízes remeteram suas considerações por *e-mail*, para a pesquisadora. As adaptações realizadas estiveram relacionadas à disposição da escala (inicialmente posta de forma decrescente e alterada para crescente); às questões sobre caracterização do respondente, que estavam no início do questionário e, após sugestão, foram realocadas para o final; a dois enunciados que apresentavam textos pouco específicos e foram refeitos; à alteração da redação de itens que utilizavam o termo diferencial competitivo (considerado um termo acadêmico); à exclusão da palavra capacidade do início de alguns itens relacionados às competências individuais, com objetivo de reduzir a desejabilidade social (contrário de capaz é incapaz).

Em seguida, foi realizado um pré-teste, com a aplicação do questionário a 05 gerentes de contas, de forma individual e com a presença do pesquisador, onde foram avaliadas as dúvidas existentes no momento do preenchimento e o tempo necessário para responder todo o questionário. No pré-teste, os gerentes de contas acessaram o questionário por meio do *link* com o endereço do *site* e responderam a todas as questões. Nessa fase, foi observado o tempo médio de 15 minutos, utilizados para responder todas as questões e verificadas as questões onde surgiram dúvidas quanto ao significado. Duas questões, que também foram apontadas por um dos juízes, foram modificadas em função de gerar dúvidas nos gerentes de contas sobre a forma como deveria ser respondida (quadro 6).

Quadro 6: Exemplo de mudanças realizadas no questionário após análise de juízes e pré-teste.

Questão antes da análise de juízes e pré-teste	Questão depois da análise de juízes e pré-teste
A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside mais na vantagem que ele proporciona na sua <b>forma de fornecimento</b> ao cliente do que na sua <b>função ou conteúdo básico</b> .	A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside na vantagem que ele proporciona na sua forma de fornecimento ao cliente.
A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside principalmente no <b>conteúdo dos serviços ofertados</b> , visto que na <b>forma</b> não há maior diferença do que é oferecido nos outros atendimentos do Banco.	A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside no conteúdo dos serviços ofertados.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Concluída a etapa de pré-teste e realizados os ajustes necessários, foram enviados *e-mails*, nos quais havia um *link* para o respondente acessar o questionário, que estava disponível em um *site* específico para pesquisas *on-line*, foram remetidos à população-alvo com o apoio da Unidade de Alta Renda. O prazo para responder o questionário foi de duas semanas e, durante esse período, a quantidade de questionários respondidos foi acompanhada diariamente. Até o 3º dia em que o instrumento estava disponível, apenas 31 respondentes haviam acessado e concluído o questionário. Em função disso, três dias após o envio do *e-mail* pela Unidade de Alta Renda, foi enviado um novo *e-mail*, pela pesquisadora, com o objetivo de reforçar o pedido de resposta do questionário.

### **3.5 Procedimentos de Análise de Dados**

A análise dos dados ocorreu em três fases. Primeiro, foi realizada a análise qualitativa de conteúdo dos textos organizacionais, impressos, canais de comunicação com o cliente, *site* corporativo, nos quais os assuntos abordados estivessem relacionados ao atendimento Estilo, bem como relacionados às competências exigidas nas relações de serviço estabelecidas no segmento Estilo. Flick (2004) define que um dos aspectos essenciais da análise qualitativa de conteúdo é o emprego de categorias obtidas a partir de modelos teóricos. A técnica de análise utilizada foi baseada na abordagem de Bardin (2004) onde as informações foram classificadas em unidades de registro (unidade base da categorização), os temas-eixo, em redor dos quais o discurso se organiza. A cada unidade de registro, foram relacionadas as unidades de contexto (unidade que viabiliza a compreensão do significado da unidade de registro), que consistiu na transcrição do parágrafo para compreensão do significado a partir do contexto. Tal opção decorreu da necessidade de explorar aspectos que possam evidenciar direcionamentos que caracterizem as inovações na relação de serviço. As categorias de análise basearam-se no modelo teórico, representado na figura 6 e estão representadas, a seguir, no quadro 7.

**Quadro 7 - Categorias de Análise**

<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Unidade de Significação</b>
Competências Organizacionais	Baseadas em recursos tangíveis ou físicos (BARNEY, 1991; MILLS <i>et al.</i> , 2003b)	Competências organizacionais baseadas em recursos tangíveis, pessoas, sistemas e procedimentos, cultura e valores, redes internas e externas e capacidades dinâmicas.
	Baseadas em pessoas (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991)	
	Baseadas em sistemas e procedimentos. (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; MILLS <i>et al.</i> , 2003b)	
	Baseadas em cultura e valores (BARNEY, 1991; MILLS <i>et al.</i> , 2003b)	
	Baseadas em redes internas e externas (MILLS <i>et al.</i> , 2003b)	
	Baseadas em capacidades dinâmicas (MILLS <i>et al.</i> , 2003b)	
Inovações na Relação de Serviço	Relacionais (DJELLAL <i>et al.</i> , 2003)	Inovações agregadas ao serviço a partir de mudanças nas características relacionais, metodológicas, informacionais, competências dos funcionários e clientes e, por fim, nas características finais do serviço.
	Metodológicas (DJELLAL <i>et al.</i> , 2003)	
	Informacionais (DJELLAL <i>et al.</i> , 2003)	
	Competências dos funcionários (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997)	
	Competências dos clientes (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997)	
	Características Finais do Serviço (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997)	
Competências Individuais	<b>Mobilização e integração de recursos</b> Mobilização e integração de recursos. (LE BOTERF, 1994, FLEURY e FLEURY, 2001)	Competências individuais necessárias para um prestador de serviço desempenhar adequadamente suas atribuições.
	<b>Transferências em contexto profissional</b> Transferência de conhecimento, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. (LE BOTERF, 1994, FLEURY e FLEURY, 2001)	
	<b>Agrega valor.</b> Agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (LE BOTERF, 1994, FLEURY e FLEURY, 2001, ZARIFIAN, 2001 e BITENCOURT, 2001).	

**Fonte:** Elaborado pela autora

O critério de escolha dos documentos que serviram de base para as análises foi a regra de pertinência, definida por Bardin (2004) como a adequação dos documentos, enquanto fonte de informação, aos objetivos que suscitam a análise. Os documentos analisados estão descritos no quadro 8 e foram baseados, principalmente, em publicações direcionadas ao cliente Estilo, documentos internos e relatórios.

**Quadro 8: Documentos Analisados**

<b>Documento</b>	<b>Características</b>
Doc. 1 – Boletins seuEstilo – Edições de maio/2007 a abril/2008.	Canal de comunicação destinado aos clientes do atendimento Estilo com informações sobre as vantagens do atendimento Estilo; divulgação de produtos e serviços oferecidos pelo BB ao segmento; recomendações de investimento; ações de responsabilidade sócio-ambiental; e informações diversas, tais como lazer, consumo e diversão.
Doc. 2 – Site do Atendimento Estilo do BB – (BB, 2007 d)	Canal disponível para o cliente realizar transações bancárias e obter informações sobre produtos e serviços oferecidos pelo BB.
Doc. 3 – Relatório Anual – 2006 e 2007	Relatório produzido anualmente, para investidores do BB, com informações relativas aos resultados, vinculados às estratégias corporativas.
Doc. 4 – Revista bb.com.você (BB, 2003)	Publicação bimestral destinada aos funcionários do BB.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A segunda fase da análise se debruçou sobre as entrevistas. As entrevistas semi-estruturadas foram transcritas e, em seguida, analisadas por meio de codificação temática, uma vez que, de acordo com Flick (2004), permite analisar as distribuições sociais de perspectivas sobre um determinado fenômeno ou processo, garantindo a comparabilidade definindo tópicos ao mesmo tempo em que se mantém aberto às visões a estes relacionadas.

A codificação temática teve por base os conceitos abordados no referencial teórico, os quais foram relacionados com os depoimentos obtidos nas entrevistas. Este procedimento envolveu quatro etapas. A primeira consistiu na descrição de cada entrevista, incluindo um enunciado representativo, seguido da descrição do entrevistado, com pontos relevantes para o assunto em estudo e os tópicos centrais citados pelo entrevistado. Em seguida, realizou-se uma codificação aberta (expressando dados e fenômenos na forma de conceitos) e uma codificação seletiva (definindo categorias e domínios temáticos), a partir da codificação aberta. Com essa técnica, foi possível obter tópicos, que foram constantemente mencionados, bem como comparar as diferentes perspectivas dos entrevistados sobre o assunto (FLICK, 2004).

As entrevistas foram realizadas com quatro executivos, conforme relacionado no quadro 9, os quais atuam nas definições das estratégias para o atendimento Estilo. Na apresentação e discussão dos resultados, que será realizada no próximo capítulo, cada executivo será identificado

por códigos, definidos aleatoriamente: E1 (entrevistado um); E2, E3 e E4, tendo em vista a garantia de confidencialidade dos depoimentos de cada entrevistado. Durante as entrevistas, foi possível obter detalhes que permitiram ampliar o conhecimento sobre o objeto de estudo dessa pesquisa, vinculando as informações obtidas com elementos explorados durante a análise documental, e com as concepções teóricas que fundamentam a investigação.

#### **Quadro 9: Relação dos Entrevistados**

Nome	Cargo	Tempo de Entrevista
Milton Luciano dos Santos	Vice-presidente de Varejo	27m21s
José de Mesquita Filho	Gerente Geral da Unidade de Alta Renda	25m32s
Osvaldo de Salles Guera Cervi	Gerente Executivo	26m15s
Conceição de Maria Brandão Cruz	Gerente de Divisão	31m

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A terceira fase de análise, ocupou-se dos questionários. O questionário aplicado aos gerentes de contas do atendimento Estilo BB avaliou a relação existente entre as inovações do serviço, as competências organizacionais e as competências individuais, a partir da percepção dos gerentes de contas do atendimento Estilo BB, bem como as competências que se destacam na prestação do serviço analisado. Tendo em vista a escassez de estudos relacionados à inovação em serviços que utilizem a abordagem quantitativa, bem como de competências organizacionais, foi necessária a construção dos itens desses dois construtos. Os itens relativos à competência individual foram baseados no estudo de Kilimnik e Sant'anna (2004), por conter uma escala já validade de competências individuais.

Os procedimentos de análise aplicados aos questionários envolveram, inicialmente, uma verificação isolada das médias de concordância de cada item, com o intuito de identificar o tipo de inovação que, segundo a percepção dos gerentes de contas, representava a inovação ocorrida. Além disso, verificou também que competências foram destacadas como mais relevantes para esses gerentes.

Em seguida, foi realizada uma análise da covariância, onde se buscou identificar possibilidade da existência de associação entre as variáveis. Além disso, foi avaliada a confiabilidade da escala, por intermédio do teste *Alfa de Cronbach* (PASQUALI, 1999; HILL *et al.*, 2005). Concluída a etapa de verificação da associação entre as variáveis e a confiabilidade da

escala, foi realizada uma análise de regressão (BABBIE, 2003; HILL *et al.*, 2005), com a finalidade de verificar as variáveis que determinam a inovação em serviços.

Por fim, foi realizada uma análise fatorial para avaliar a dimensionalidade (validade) do instrumento, ou seja, avaliar quantos fatores o instrumento mediu e os itens que compõem cada fator (PASQUALI, 1997 e 1999).

## **4. Análise dos Dados Coletados e Resultados da Pesquisa**

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os dados desta pesquisa e está subdividido nas seguintes seções: 4.1 - Inovações do Atendimento Estilo e Competências na Relação de Serviço, a qual contém as subseções: 4.1.1 – Inovação do Atendimento Estilo; 4.1.2 – Competências Organizacionais para o Atendimento Estilo; 4.1.3 – Competências Individuais para o Atendimento Estilo e a seção 4.2 - Percepções dos Gerentes de Contas sobre Inovação e Competências do atendimento.

### **4.1 Inovações do Atendimento Estilo e Competências na Relação de Serviço**

As análises realizadas nas próximas subseções apresentam a relação das evidências obtidas na pesquisa de campo (análise documental e entrevistas) com as teorias abordadas neste estudo, relacionadas à Inovação, Competências Organizacionais e Competências Individuais.

#### **4.1.1 Inovações do Atendimento Estilo**

A implementação do atendimento Estilo, no Banco do Brasil, representou a introdução de um atendimento a pessoas físicas, o qual possui características diferentes dos serviços e produtos ofertados a clientes dos demais segmentos do varejo. Os novos serviços agregados ao atendimento Estilo BB foram baseados a partir da análise do perfil dos clientes de alta renda, os quais são multibancarizados, valorizam sofisticação, segurança, ampla informação, atendimento personalizado, comodidade, agilidade, sigilo, e, além disso, reconhecem na marca do BB valores como solidez, tradição e segurança (BB, 2003).

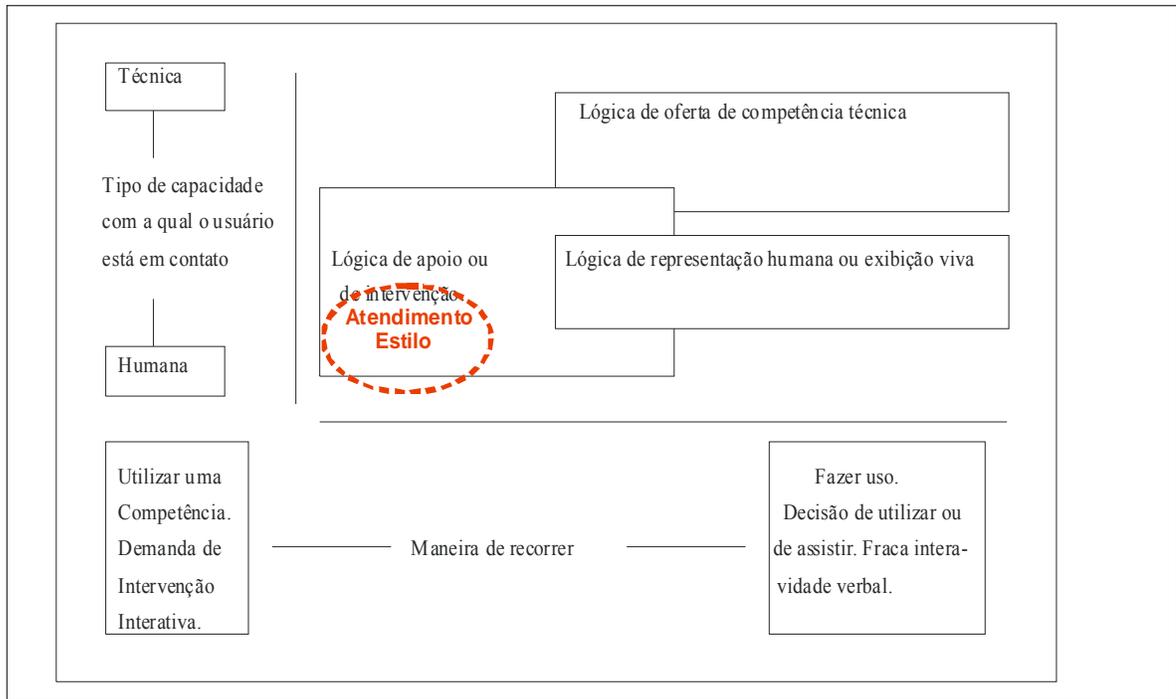
O atendimento aos clientes do segmento varejo, de acordo com os entrevistados, é fortemente baseado nos recursos tecnológicos (canais de auto-atendimento, como transações bancárias disponíveis no *site* ou em caixas automáticos), massificado. O Estilo, por sua vez, apresenta características que denotam maior personalização, com base em assessoria financeira prestada ao cliente, instalações diferenciadas e oferta de produtos próprios para atender às necessidades desse cliente. Nos documentos analisados, a personalização especializada do atendimento, por meio de assessoria financeira, é apresentada como o diferencial desse serviço. O discurso de um dos executivos da Unidade de Alta renda ressalta esta visão:

Hoje o cliente não quer um banco que preste apenas os serviços convencionais de qualquer instituição. Quer, sim, um banco que o acompanhe nas suas necessidades e conquistas ao longo da vida, com orientação personalizada e especializada. É esse conceito que buscamos ofertar (BB, 2007 i, p.3).

O discurso apresentado reforça o entendimento de que o relacionamento a ser construído com o cliente baseia-se na personalização e na especialização do atendimento, uma vez que o trecho “os serviços convencionais de qualquer instituição” evidencia a percepção da similitude de condições existentes entre os bancos de varejo e reflete a necessidade de disponibilizar ao cliente um atendimento que apresente mais valor agregado. Esse valor a ser agregado estaria relacionado, sobretudo, ao gerente de contas, o qual, precisa possuir características relacionais e conhecimentos específicos e, assim, estar apto para prestar uma orientação personalizada e especializada. O foco nas características relacionadas à especialização do atendimento prestado pelo gerente de contas, sua capacitação, comprometimento e dedicação estão presentes em diversos trechos obtidos nos documentos analisados e demonstram que a base do atendimento Estilo está nas pessoas que nele atuam.

O relacionamento especializado, de acordo com os entrevistados, é considerado a principal característica, uma vez que a proximidade ao cliente é apresentada como o diferencial desse atendimento em relação aos outros atendimentos à pessoa física oferecidos pelo banco. Uma segunda característica consiste na estrutura diferenciada, representada pelas agências e espaços Estilo, com arquitetura sofisticada. Uma terceira característica consiste na oferta de serviços que atendam às necessidades específicas do cliente Estilo, inclusive os meios complementares de comunicação com esse cliente.

As características apresentadas nas entrevistas possibilitam classificar o atendimento Estilo, a partir do modelo de lógicas de serviços de Gadrey (2001), como um serviço baseado na lógica de apoio ou intervenção, onde o tipo de competência com a qual o cliente está em contato é, principalmente, a competência humana e há interação entre o prestador do serviço e o cliente, conforme exposto na figura 7. Ou seja, nessa lógica de serviço, o cliente não é expectador, ele interage com o funcionário, expõe suas necessidades, tem expectativas em relação à qualidade da assessoria financeira prestada e, por sua vez, o funcionário analisa as informações do cliente, percebe a situação, pondera as melhores alternativas e expõe ao cliente. Nesse processo ocorre a relação de serviço, onde, de acordo com Gadrey (2001) há interações de informação, interações verbais, contatos diretos e trocas interpessoais entre os produtores e os beneficiários do serviço.



**Figura 7: Localização do Atendimento Estilo no Modelo de Lógicas de Serviço.**  
**Fonte: Gadrey (2001), adaptado pela autora.**

Sob a ótica dos estudos de Rémy e Kopel (2002), o atendimento Estilo também pode ser caracterizado por apresentar uma participação do cliente marcada por uma ligação social, onde suas expectativas não estão limitadas a um encontro comercial com regras pré-definidas. Na ligação social entre o cliente e a organização, um importante critério para o cliente são o conforto e o contato humano (RÉMY; KOPEL, 2002). E, ambos os critérios são características encontradas no atendimento Estilo, traduzidos nas instalações e na disponibilização de funcionários especializados. Uma característica adicional do atendimento Estilo e presente nas considerações de Rémy e Kopel (2002) é o fato de que, quando há uma ligação social com a organização, o cliente pode vir a participar de atividades extra-comerciais e atividades culturais, propostas pelo prestador de serviço. De acordo com os entrevistados (E1, E2, E3 e E4), o Banco do Brasil promove eventos culturais, esportivos ou espetáculos, voltados para o cliente Estilo e, freqüentemente, esse cliente participa dos eventos realizados.

As inovações realizadas no atendimento Estilo estiveram relacionadas às características técnicas (T), mais especificamente aos objetos materiais (M), informações (I), conhecimento (K), e os indivíduos que são objeto do serviço (R); além de estarem relacionadas com as competências do funcionário que atua no atendimento (C), bem como nas competências do cliente Estilo (C'), conforme a classificação de Gallouj e Weinstein (1997), em que as inovações podem ocorrer a partir de mudanças ocorridas em uma característica ou na combinação de algumas delas ou em todas as características do serviço.

No que se refere às operações materiais (M), o atendimento Estilo BB incorporou mudanças, como a criação de Espaços e Agências com instalações diferenciadas da rede varejo, até então estabelecida no BB para atendimento aos demais clientes. As instalações diferenciadas incorporaram atributos como sofisticação, privacidade e segurança, valorizados pelo cliente Estilo e que representam uma comunicação visual com esse cliente de que o atendimento apresenta uma proposta específica, diferente das propostas de atendimento de clientes classificados nos segmentos Exclusivo e nos Grupos Preferenciais. Ao comunicar as características das instalações ao cliente, tanto o *site* do BB Estilo, quando o boletim seuEstilo ressaltam os atributos valorizados pelo cliente Estilo:

Nas agências Estilo você usufrui de uma estrutura diferenciada, que oferece salas exclusivas para reuniões particulares ou com seu gerente, além de salas reservadas com acesso à *internet*, fax, TV e vídeo. Todas as agências Estilo contam ainda com estacionamento privativo e manobrista. São ambientes feitos sob medida para você, proporcionando maior privacidade, comodidade e segurança. Tudo isso levando em conta a discrição e o bom gosto que o seu estilo exige. (BB, 2007g)

Apesar de a concorrência também apresentar estrutura diferenciada para o segmento alta renda, para o Banco do Brasil, a incorporação de uma rede de atendimento diferenciada constituiu uma inovação significativa e que requereu adaptação das demais áreas de suporte, as quais possuíam *expertise* em produzir soluções para os 26 milhões de clientes do atendimento varejo, mas não para atender às demandas geradas para prestar serviço a uma clientela específica de alta renda.

Relativamente às características informacionais (I) do atendimento Estilo BB, as mudanças incorporadas estiveram relacionadas ao perfil do cliente, mais informado, multibancarizado e que possui consciência das oportunidades que um serviço bancário pode lhe oferecer. Com isso, para subsidiar a assessoria prestada ao cliente, foi desenvolvido aplicativo interno que oferece subsídios informacionais ao funcionário, permitindo uma análise mais

consistente do perfil do cliente e, por conseguinte, da oferta de produtos e serviços que atendam de fato às suas necessidades. Além do relacionamento com o gerente de contas, baseado em informações consistentes sobre produtos e serviços, uma vez que um dos pré-requisitos para atuar no atendimento Estilo é possuir a certificação avançada sobre o mercado financeiro (BB, 2007d), foram desenvolvidos canais de comunicação específicos para o cliente Estilo, como o boletim seuEstilo e o *site* para a realização de transações bancárias. Mais especificamente sobre o boletim seuEstilo, este consiste em um canal de comunicação próprio do atendimento EstiloBB, destinado aos clientes desse segmento. É publicado mensalmente, enviado por mala direta aos clientes EstiloBB e disponibilizado também no *site* Estilo BB. Não há outro canal semelhante para os demais segmentos de pessoa física varejo, no Banco do Brasil; com isso, os boletins seuEstilo reforçam a característica de exclusividade e de oferta em “primeira mão” de informações sobre novos produtos, serviços e vantagens oferecidas, além de informações financeiras e relativas às ações de Responsabilidade Sócio-ambiental desenvolvidas pelo BB.

A característica de conhecimento (K) é um dos fatores principais de mudança incorporados no atendimento Estilo. Isso porque, apesar das mudanças na estrutura física, representadas pelas agências e espaços Estilo e do suporte informacional, o conhecimento produzido por meio da assessoria financeira ao cliente constitui um fator que confere ao atendimento Estilo um de seus pilares, uma vez que sendo clientes informados e multibancarizados, e, além disso, a estrutura física diferenciada ser comum a todos os bancos que atendem ao segmento de alta renda, a qualidade da assessoria financeira realizada é percebida e comparada com a assessoria recebida em bancos concorrentes.

Na característica relacional (R), está a principal mudança incorporada pelo atendimento Estilo, porque a prestação desse serviço bancário está fundamentalmente baseada na relação com o cliente. A maneira como a interação com o cliente dos demais segmentos do varejo ocorre é massificada, e a tecnologia dos canais de auto-atendimento aparece como um dos principais meios de relação do cliente junto ao banco. No atendimento Estilo, os canais de auto-atendimento permanecem importantes, mas a forma de relacionamento com o cliente recebe um enfoque na interação, havendo mostrado um destaque para a assessoria financeira, realizada por gerentes de contas especializados. Nesse sentido, a expansão da rede de atendimento do Estilo BB, com instalações sofisticadas e identificação visual própria, esteve relacionada não apenas às agências e espaços Estilo, mas, também à ampliação da equipe de atendimento (BB, 2007i), bem como na

capacitação (BB, 2007n). Este fator apresenta convergência com o direcionamento de ser a melhor opção de relacionamento bancário e de assessoria financeira e pessoal.

O enfoque no relacionamento, por sua vez, resulta na necessidade de incorporar mudanças nas competências exigidas dos gerentes de contas (C), em que, além da habilidade relacional, a qual é considerada como uma habilidade básica para atuar no atendimento Estilo, o conhecimento específico sobre serviços e a atitude de contínua especialização são apresentados como fatores importantes, que devem estar incorporados. As competências exigidas dos gerentes de contas (C) são competências necessárias para a prestação de um serviço baseado na assessoria financeira a clientes que possuem competências (C') específicas, como conhecimento sobre a oferta de produtos bancários, que precisam de profissionais aptos a indicar as melhores opções, de acordo com seu perfil. São clientes que apreciam sofisticação, diferenciais e vantagens exclusivas para o segmento a que está classificado.

As competências dos clientes (C') constituíram a base para a formatação do atendimento Estilo no BB. A implantação do atendimento Estilo foi precedida de pesquisas de mercado que permitiram conhecer o perfil desses clientes, suas características e expectativas em relação ao atendimento bancário para o segmento de alta renda. A implantação do atendimento Estilo utilizou inicialmente uma base de clientes do próprio BB e que já conheciam bem a forma de atendimento oferecida.

A apresentação de uma nova forma de relacionamento representou uma necessidade de informar ao cliente sobre os diferenciais que passaram a ser oferecidos e a nova forma de relacionamento com o gerente de contas, em que há a interação para a prestação de serviço e oferta de produtos mais especializada. Logo, da mesma forma que outras competências (C) tiveram de ser incorporadas pelos gerentes de contas, os clientes tiveram de incorporar novas competências (C') para utilizar o novo atendimento. Enquanto anteriormente, uma competência em evidência para utilizar os serviços oferecidos seria a habilidade em utilizar canais de auto-atendimento, com a nova forma de relacionamento, essas habilidades permaneceram, mas outras precisaram ser incorporadas, tal como a competência de interagir com o gerente de contas na busca de obter as melhores opções de investimento. Nesse sentido, o contato inicial com o gerente de contas, as informações ao cliente sobre os diferenciais oferecidos e as instalações físicas constituíram os principais meios para comunicar sobre a nova forma de prestar serviços bancários ao cliente Estilo. Com isso, as competências dos clientes (C') para utilizar o

atendimento Estilo não são focadas apenas nos aspectos tecnológicos de interação, mas, sobretudo, no aspecto relacional.

#### **4.1.2 Competências Organizacionais para o Atendimento Estilo**

A implantação de um modelo de relacionamento diferenciado para clientes de alta renda exigiu a mobilização de uma série de recursos, para promover o desenvolvimento de competências organizacionais, que pudessem possibilitar a entrega de um serviço, baseado no relacionamento especializado para o cliente Estilo BB.

Os recursos utilizados para o fornecimento do serviço foram basicamente aqueles já utilizados para o atendimento de varejo, tais como recursos tecnológicos (*site*, máquinas de auto-atendimento etc); instalações; *marketing*; pessoas; produtos financeiros; dentre outros. Contudo, tais recursos precisaram ser adaptados às necessidades desse novo serviço, ou seja, o *site* precisava transmitir funcionalidades e informações específicas para o cliente Estilo; as campanhas de *marketing* precisavam estabelecer uma comunicação diferenciada com o cliente; a definição de especificações para as instalações físicas das agências e espaços Estilo passaram a ser diferenciadas; o desenvolvimento de produtos financeiros passou a ser mais sofisticado; e, o mais importante, as pessoas que atuam diretamente com o cliente necessitavam expor habilidades relacionais e conhecimentos específicos mais apurados para prestar, adequadamente, o serviço. Ou seja, novas capacidades organizacionais tiveram de ser desenvolvidas, uma vez que as capacidades são as habilidades da organização de explorar os recursos, por meio de processos e rotinas que proporcionariam a interação entre tais recursos (JAVIDAN, 1998), de maneira a executar uma série de tarefas, com o propósito de obter um determinado resultado (HELFAT; PETERAF, 2002).

A partir dos recursos disponíveis no BB, foi necessário trabalhá-los para o atendimento Estilo fosse estruturado, de acordo com a proposta de atendimento especializado. Para isso, uma das principais ações que viabilizaram a alocação adequada de recursos, foi a criação de uma unidade específica, para gerir as estratégias para viabilizar e fortalecer o atendimento Estilo, a Unidade de Alta Renda, criada em 2006, independente da Diretoria que formula as estratégias para o varejo. Essa estrutura condiz com a literatura a qual destaca que a alocação, adaptação e integração de recursos organizacionais, em torno de determinado resultado, é coordenada a partir

do esforço de indivíduos (HELFAT; PETERAF, 2002). A criação de uma Unidade específica para gerir esse novo serviço permitiu um maior foco na formação das capacidades específicas para o atendimento Estilo.

Essa foi uma das ações relevantes para viabilizar a implementação desse novo atendimento, uma vez que a cultura organizacional do BB ainda é bastante voltada para o atendimento do varejo; logo, a necessidade de ter uma estrutura voltada, exclusivamente, para esse segmento, torna-se decisiva para que a proposta seja cada vez mais sedimentada na estrutura do Banco do Brasil.

A cultura organizacional constitui ainda hoje uma das principais barreiras para a implementação de estratégias voltadas para o atendimento Estilo, pois, tradicionalmente o Banco do Brasil é um banco voltado para o atendimento de varejo. Isso reflete, por exemplo, na necessidade de redirecionar a *expertise* de áreas internas, como *marketing*, tecnologia, e finanças, em produzir campanhas publicitárias, que destaquem aspectos pouco explorados no varejo; ou em produzir soluções tecnológicas mais sofisticadas; ou desenvolver produtos que exijam maior complexidade. De acordo com um dos entrevistados, “*hoje as pessoas já conseguem diferenciar* (o nível de conceitos envolvidos para o atendimento Estilo), *mas ainda há um caminho a evoluir*” (E2). O desenvolvimento de novas competências envolve a atuação da Unidade de Alta Renda no sentido de entender, profundamente, as necessidades dos clientes para especificar critérios adequados para as áreas, avaliar as entregas realizadas e negociar as prioridades dos recursos organizacionais, uma vez que as áreas de suporte do Banco do Brasil têm como seus clientes várias áreas negociais do BB, como o segmento Governo, *Corporate*, Varejo e Alta Renda.

A característica do Banco do Brasil de possuir uma cultura voltada para o varejo, contudo, não é apresentada como uma dificuldade exclusiva do Banco do Brasil, mas comum à maioria dos bancos varejistas, que também atuam no segmento de alta renda. Segundo estudo de caso de Barros *et al.* (2003), o Itaú, ao incorporar o Banco Francês Brasileiro (BFB) em 1995 para formar e desenvolver o Itaú *Personnalité*, também possuía uma cultura bastante voltada para o varejo e, até fevereiro de 1999, toda a estrutura do BFB *Personnalité* foi mantida para que, em um primeiro momento, a cultura de varejo do Itaú não sobrepusesse a *expertise*, na prestação de serviços personalizados e diferenciados para pessoas físicas. A partir desse período, a marca BFB *Personnalité* mudou para Itaú *Personnalité*, mas, conforme discurso de funcionário do Itaú que atua nesse segmento, “O Itaú *Personnalité* roda dentro da estrutura do Itaú e isso traz

dificuldades. Às vezes, sentimos que o *Personnalité* não é prioridade para algumas áreas internas do Itaú” (BARROS *et al.*, 2003).

No que se refere à concorrência, todos os serviços oferecidos ao segmento, também pelos demais bancos, são bastante semelhantes entre si; todos oferecem estrutura física diferenciada, e, com padrão semelhante, produtos e serviços diversificados e específicos para o segmento, dentre outros; o que justifica o fato de o atendimento Estilo não possuir diferencial significativo em relação aos atendimentos oferecidos pela concorrência. Porque, de acordo com os entrevistados, nesse segmento, assim como nos demais segmentos de atendimento bancário, as práticas são iguais e o lançamento de produtos diferenciados são, rapidamente, absorvidos pela concorrência e disponibilizado ao cliente, com as mesmas características ou com a incorporação de algumas melhorias.

Apesar desse panorama, dois recursos organizacionais foram destacados como vantagens do Banco do Brasil em relação ao mercado: as pessoas e a marca, representada pelo atributo da solidez. Os gerentes que atuam no atendimento Estilo têm papel fundamental na manutenção do cliente, por meio de um relacionamento mais próximo e especializado na assessoria realizada para o cliente. Há uma peculiaridade do Banco do Brasil, no tocante às pessoas, que é o baixo *turnover* em relação à concorrência, o que permitiria, conforme mencionado por um dos entrevistados (E2), um gerente de contas acompanhar clientes de sua carteira por um tempo superior ao tempo que, normalmente, um banco privado mantém um gerente. Essa peculiaridade, para o Banco do Brasil, constitui uma vantagem na proposta de proximidade no relacionamento com o cliente. No questionário, aplicado junto aos gerentes de contas Estilo, apesar de a maioria - 68,5% do total de 159 respondentes - possuir até 2 anos na função (compreensível, dado que é um atendimento estruturado, efetivamente, há cerca de 2 anos), 91,2% trabalha há mais de 6 anos no BB. No que se refere à marca, para clientes que possuem valores altos para investimento, a característica da solidez do Banco constitui um atributo importante a ser considerado.

O atendimento Estilo possui uma orientação para o cliente, em consonância com as características de ter o foco nas necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando especialização no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam às suas demandas atuais e futuras (FLEURY; FLEURY, 2001).

Percebe-se, a partir do panorama oferecido pelos executivos entrevistados, que houve avanços no sentido de desenvolver as competências organizacionais, para fornecer o atendimento

Estilo; no entanto, tais competências não estão totalmente consolidadas, em função desse novo modelo não ter sido totalmente implementado. O fato de haver uma estrutura própria para definir estratégias e articular os recursos organizacionais, disponíveis em prol da formação de capacidades (JAVIDAN, 1998), e, por conseguinte, a formação de competências específicas para o atendimento Estilo, é fator que contribui para a consolidação do novo modelo de atendimento no BB. Contudo, as competências organizacionais preponderantes, ainda, possuem um viés voltado para o atendimento de varejo.

A percepção dos entrevistados é, que há um desafio constante a ser vencido, que é o aperfeiçoamento dos meios, que possibilitem acompanhar as necessidades dos clientes Estilo. Esse desafio é crucial para atender adequadamente esse cliente e pode gerar frutos, também, para o banco como um todo. O desenvolvimento de produtos e soluções específicas para o segmento Estilo tem gerado um aprendizado e um desenvolvimento de novas competências organizacionais. Um dos entrevistados (E3) mencionou que para atender à demanda por opções para investimento mais sofisticadas, como por exemplo, a compra de ações na Bolsa de Valores de Nova York, o BB teve de agregar conhecimentos até então não explorados, por não haver demanda específica para esse tipo de produto no atendimento de varejo.

#### **4.1.3 Competências Individuais para o Atendimento Estilo**

Zarifian (2001), no que se refere às especificidades dos processos de prestação de serviço, destaca a relevância das qualificações profissionais, por meio da **competência de serviço**, na qual há uma transformação interna dos ofícios existentes (em que os profissionais desenvolvem a competência de agir, de acordo com o impacto que a ação deles terá sobre o bem ou serviço, para beneficiar os destinatários) e na relação de reciprocidade, negociação e compromisso, que se estabelece com o cliente.

No atendimento Estilo BB, a atuação dos gerentes de contas é um dos fatores mais importantes para que o serviço (baseado na assessoria especializada) seja bem sucedido. Os clientes desse segmento são exigentes, no que se refere à qualidade e consistência da interação com o gerente de contas. A qualidade dessa interação com o gerente de contas, freqüentemente, é destacada nas comunicações direcionadas aos clientes, conforme alguns dos trechos a seguir:

O BB Estilo disponibiliza uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado, preparados para encontrar junto com o cliente as melhores estratégias para atingir seus objetivos. (BB, 2007d)

Dispondo de uma equipe de gestores e analistas financeiros altamente qualificada, capaz de diagnosticar riscos e oportunidades nos mercados nacional e internacional, o BB Estilo oferece aos seus clientes orientação para gerenciamento de seu patrimônio e soluções inovadoras em serviços e produtos bancários. (BB, 2008f)

Além de apresentar uma estrutura de agências e espaços Estilo diferenciada, produtos próprios para as necessidades do cliente, a qualidade da assessoria financeira prestada deve apresentar o desempenho esperado pelo cliente. Com isso, habilidades relacionais são necessárias; no entanto, não são suficientes para esse tipo de atendimento. É preciso que o funcionário possua conhecimentos específicos sobre os produtos oferecidos pelo BB ao cliente, além de conhecimentos avançados sobre o mercado financeiro, economia, etc. Por isso, um dos pré-requisitos para selecionar gerentes de contas para o atendimento Estilo é a Certificação Profissional da Associação Nacional dos Bancos de Investimentos (Anbid), na modalidade avançada – CPA-20. De acordo com um dos entrevistados (E1), “o atendimento Estilo está fortemente baseado na precisão das informações”.

Em função da necessidade dos profissionais, que atuam no atendimento Estilo, possuem conhecimentos específicos, que possibilitem prestar a assessoria financeira ao cliente; na seleção desses profissionais, exige-se, além das habilidades relacionais, uma base de conhecimentos suficientes para a sua atuação no atendimento, atitude de busca contínua pelo aperfeiçoamento e pelo aprendizado, e uma cultura geral que lhe permita entender os valores, os símbolos e a cultura dos clientes do segmento Estilo. Espera-se do profissional, que atua no atendimento Estilo, a postura do auto-desenvolvimento, pois, o mercado financeiro é bastante diversificado, volátil e as variáveis que influenciam na prestação de uma assessoria financeira adequada “envolvem uma atualização constante de conhecimentos e o profissional não pode ficar a espera das iniciativas da organização” (E2). Alguns trechos das entrevistas ilustram essas características:

Esse profissional precisa perceber valores do cliente; administrar emoções e conflitos (atender às necessidades do cliente e da empresa) (...) Capacidade de fazer diagnósticos, de se comunicar (...), além de noções sólidas do mercado financeiro. (E4)

Os gerentes de contas do atendimento Estilo precisam demonstrar algumas características. Primeiro é gostar de gente (...) porque a essência está em produzir bons negócios tanto para o cliente quanto para o Banco. Segundo e, não menos importante, é a atitude. É a possibilidade desse profissional se formar ao longo do tempo e com um nível de intensidade muito maior do que ele se forma para o varejo (...). (E2)

Na seleção de gerentes Estilo o CPA-20 é pré-requisito para classificação e representa o conhecimento mínimo exigido, mas, o principal é a atitude (...). (E1)

As expectativas dos executivos em torno das competências dos gerentes de contas, que atuam no atendimento Estilo, condizem com os aspectos destacados na literatura, em que a competência é definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). O aspecto da atitude dos gerentes de contas, no que se refere à busca constante pelo aperfeiçoamento e auto-desenvolvimento, também, é destacado na literatura, em que o indivíduo é considerado ator do desenvolvimento de suas competências, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais (ZARIFIAN, 2001b). Uma outra perspectiva, também abordada na literatura, considera que o desenvolvimento das competências constitui um desafio tanto da organização, quanto dos indivíduos, os quais precisam participar ativamente e promover seu auto-desenvolvimento, gerenciando sua carreira (BITENCOURT, 2005).

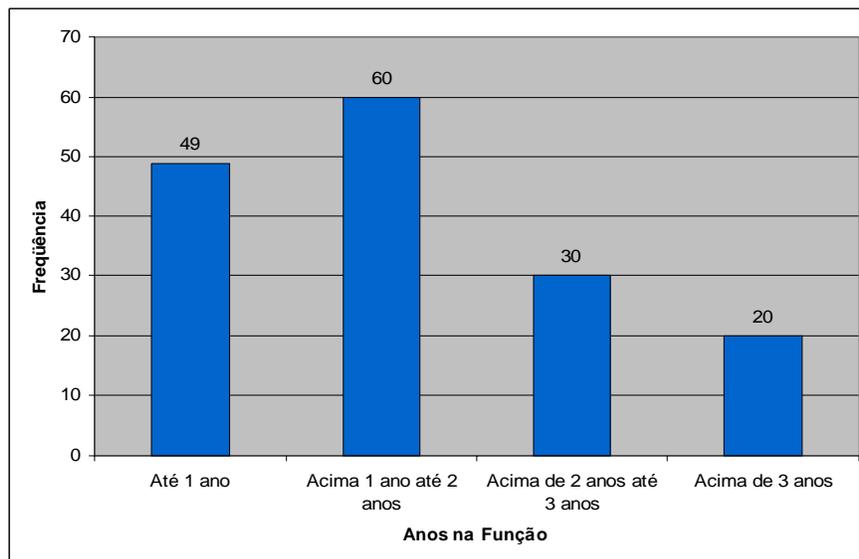
Em um serviço, como o atendimento Estilo, em que o aspecto relacional qualificado é destacado como característica principal, percebe-se que, conforme Zarifian (2001b), o valor agregado depende, de maneira determinante, da qualidade relacional, subjetivamente estabelecida com os clientes, e da avaliação que é feita por ele sobre a maneira como ocorreu a oferta do serviço e quais os efeitos úteis produzidos nesse cliente. Logo, considerando que os clientes do atendimento Estilo são multibancarizados, possuem maior conhecimento sobre as possibilidades que os bancos, em geral, podem oferecer-lhes; a qualidade da prestação do serviço realizada pelo gerente de contas Estilo deve ser, de fato, baseada nas necessidades do cliente, expressas durante o atendimento, e em conhecimentos específicos sobre a oferta de produtos e serviços, que serão oferecidos ao cliente. Por conseguinte, a necessidade de funcionários especialistas para atuar no atendimento, é refletido no perfil exigido para seleção desses profissionais fortemente baseado nos conhecimentos sobre mercado financeiro, serviços oferecidos pelo BB, capacidades relacionais e atitude com vistas ao aperfeiçoamento constante. Um dos entrevistados (E4) mencionou que um gerente do atendimento Estilo, muitas vezes, tem apenas uma chance para mostrar ao cliente as vantagens oferecidas pelo BB e, por isso, não é admissível colocar nessa função um profissional que não possua competências para tal. Essa afirmação pode estar relacionada ao fato de que do total de 159 respondentes do questionário aplicado, nesta pesquisa, apenas para gerentes de contas Estilo, 57,2% trabalha há mais de 12 anos no BB e nenhum dos respondentes trabalha há menos de 3 anos no BB, como poderá ser visto a seguir.

## 4.2 Percepções dos Gerentes sobre Inovação e Competências do atendimento

O levantamento de dados foi utilizado como mais uma fonte de dados para o estudo de caso e teve por função contribuir para atender três objetivos específicos da pesquisa, quais sejam: (1) Identificar as competências organizacionais e individuais, que se destacam na prestação do serviço estudado; (2) Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-la; e (3) Desenvolver uma escala de competências em serviços bancários, cujo foco seja a interação qualificada com o cliente. Foram, no total, 159 respondentes de uma população de 680 gerentes de contas.

Inicialmente, foi observado o tempo de exercício na função de gerente de contas. Entre os respondentes, houve variação de 1 ano até mais de 3 anos. A maioria, ou seja, 60 (38%) entrevistados, está no intervalo de 1 ano na função até 2 anos, e, somando aqueles que estão na função até 1 ano, ou seja, 49 (30,8%), tem-se que 109 (68,8%) respondentes possuem até 2 anos na função de gerente de contas. O Gráfico 1 mostra os detalhes de tais informações.

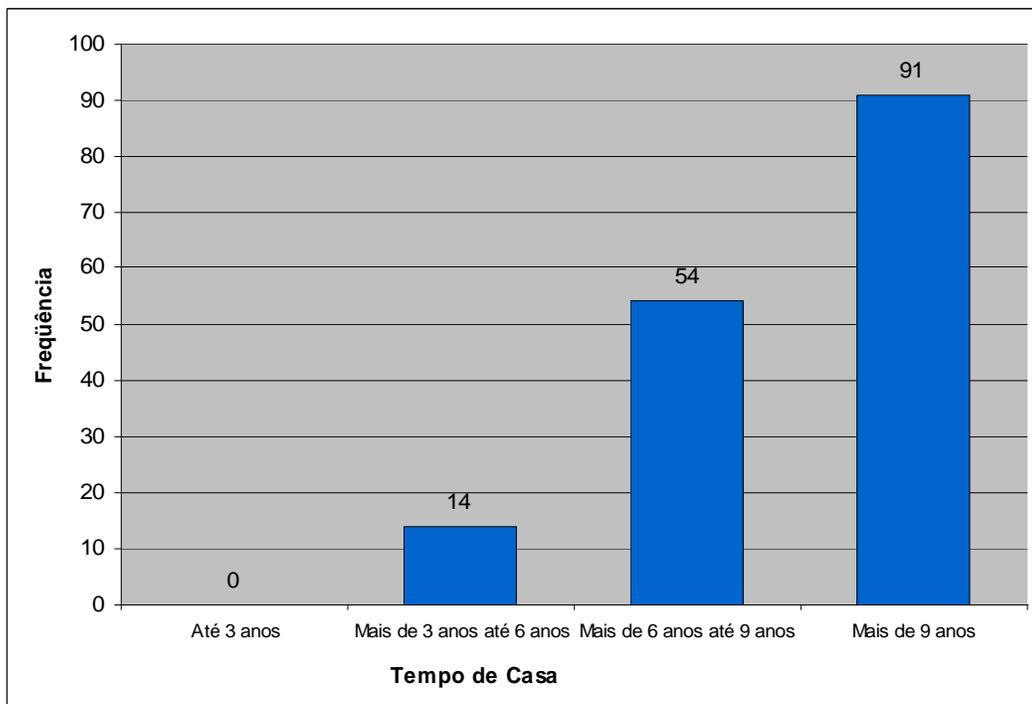
**Gráfico 1 - Tempo na função dentro do Banco**



Esse resultado condiz com as informações obtidas, anteriormente, de que o atendimento Estilo no BB foi efetivamente estabelecido em 2006, daí a razão para a maioria dos respondentes atuar como gerente de contas Estilo em um período de até 2 anos.

No que se refere ao tempo de banco, 145 respondentes (91,2%) estão na instituição há mais de 6 anos, a minoria, ou seja, 14 pessoas (8%), está no BB entre o período de 3 a 6 anos, e, nenhum dos respondentes está no BB há menos de 3 anos. Esses dados coincidem com as informações obtidas a partir das entrevistas, uma vez que o perfil do gerente de contas Estilo deve pautar-se tanto em competências relacionais, quanto em conhecimentos consolidados sobre o mercado financeiro, e sobre as diferentes opções a serem ofertadas ao cliente, baseado em análises das necessidades, de forma a atuar como um assessor financeiro. Essas características tendem a ser mais evidentes em profissionais que possuem um período maior de experiência no mercado bancário, realidade esta refletida no quadro de gerentes de contas Estilo, e que pode ser observada, abaixo, no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Tempo como funcionário do Banco**



No que se refere ao gênero dos respondentes, a maioria, 90 empregados (57%), é do sexo masculino, enquanto, 69 (43%), é do sexo feminino. Esse resultado é semelhante à característica da população de todo o quadro funcional do BB, o qual, ao final do segundo semestre de 2006, contava com 82.879 funcionários, dos quais, 64,3% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino (BB, 2007).

Após análise dos dados de configuração da amostra, verificou-se cada dimensão de competência e inovação, de modo isolado.

Na construção do questionário, as questões relacionadas à inovação foram baseadas na definição de Gallouj e Sundbo (1998), segundo a qual a inovação constitui a adição de novos elementos ou uma combinação de elementos existentes, além de serem passíveis de reprodução. Foram levados em conta, também, os tipos de inovação definidos por Gallouj (2002a), quais sejam: inovação radical, incremental, arquitetural (combinativa ou dissociativa), *ad hoc* e de formalização. A Tabela 1 apresenta a média das respostas da dimensão inovação; dentro de uma escala de 1 até 5.

Segundo as evidências, a maior média de percepção de inovação foi verificada no indicador “Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB são fruto da combinação de características de produtos já existentes”, obtendo uma média ( $M$ ) de concordância  $M = 4,36$ , seguida pelo indicador “Os serviços prestados no atendimento Estilo proporcionam aprendizado útil para outros segmentos de atendimento do BB”, que obteve uma média ( $M$ ) de concordância  $M = 4,12$ . Esses resultados evidenciam, que na percepção dos funcionários, as inovações incorporadas pelo atendimento Estilo caracterizam-se pela associação de elementos já existentes, mas com foco no relacionamento especializado, voltado para a assessoria financeira, no qual são ofertadas ao cliente opções financeiras, cuja essência já existia, tais como previdência, seguros, fundos de investimento. Agora, no entanto, possuem características para atender às necessidades específicas dos clientes Estilo, como orientação nas decisões financeiras a serem tomadas.

**Tabela 1: Análise descritiva dos indicadores da dimensão inovação**

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB são fruto da combinação de características de produtos já existentes.	158	4,36	0,73
Os serviços prestados no atendimento Estilo proporcionam aprendizado útil para outros segmentos de atendimento do BB.	159	4,12	1,07
As novidades agregadas ao atendimento Estilo são disponibilizadas para todos os clientes do segmento Estilo BB.	159	3,96	1,35
A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside na vantagem que ele proporciona na sua forma de fornecimento ao cliente.	158	3,82	1,02
O novo produto/serviço do Atendimento Estilo BB é produto da associação de pequenas características inéditas ou não a um serviço existente.	157	3,70	1,15
A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside no conteúdo dos serviços ofertados.	159	3,67	0,97
Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB foram feitos sob medida (para responder às necessidades particulares dos clientes) e não são padronizados.	158	3,42	1,17
Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB são resultado da dissociação de produtos existentes.	158	2,65	1,33
Os novos produtos/ serviços do Atendimento Estilo BB são totalmente diferentes dos serviços/produtos oferecidos anteriormente.	159	2,14	1,12
Casos Válidos	156		

O tipo de inovação destacada pelos respondentes da pesquisa, caracterizada pela combinação de elementos já existentes, é denominada de inovação recombinação ou arquitetural, a qual explora combinações de várias características, derivadas de um estoque de conhecimento estabelecido e de uma base tecnológica definida (GALLOUJ, 2002a). E, além disso, de acordo com Henderson e Clark (1990), a inovação recombinação preserva o conhecimento da utilidade dos componentes individuais do produto, fato que, segundo as autoras, permite relacionar a inovação e as competências organizacionais. Tais competências utilizadas nesse novo serviço são úteis, por outro lado, na disseminação de novas práticas em outros segmentos do BB.

Os dois indicadores, destacados por serem pouco percebidos pelos funcionários no que se refere à inovação do Estilo BB, são “Os novos produtos/ serviços do Atendimento Estilo BB são totalmente diferentes dos serviços/produtos oferecidos anteriormente”,  $M = 2,14$ , e “Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB são resultado da dissociação de produtos existentes”,  $M = 2,65$ .

Esses resultados destacam que, na percepção dos gerentes de contas, a inovação do atendimento Estilo, resultante do conjunto de novas especificações que definem este atendimento, não é caracterizada como uma inovação radical (Gallouj, 2002b), com características (técnicas, competências e resultado final) totalmente distintas dos serviços oferecidos anteriormente, fato que condiz com a realidade do atendimento, o qual possui características básicas, que já eram exploradas no BB, mas não de forma sistematizada para atender a um segmento específico.

E, ainda sobre características não destacadas pelos funcionários, está a inovação recombinação, mas com o enfoque de dissociação na qual novos produtos são criados pela separação das características e capazes de tornar certos elementos produtos autônomos (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2002b). Essa característica pode refletir a percepção de que o atendimento Estilo é antes de tudo a entrega de um “pacote” de serviços para atender por completo às necessidades do cliente e não à especialização de um único serviço.

O desvio padrão mede o grau de dispersão dentro de um valor médio. Assim, quanto maior for o desvio padrão, maior será a dispersão e menor a homogeneidade das respostas. O maior desvio padrão foi “Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB foram feitos sob medida (para responder às necessidades particulares dos clientes) e não são padronizados”, o que, nesse caso, indica que houve maior variabilidade nas respostas nos itens que apresentaram desvio padrão mais altos.

A Relação de serviço constitui a interação de informação, interações verbais, contatos diretos e trocas interpessoais entre os produtores e os beneficiários do serviço (GADREY, 2001). Um dos fatores que interfere na qualidade dessa interação é a mobilização adequada de recursos, que está relacionada à competência do profissional; à competência do cliente e, por fim, ao “contrato” estabelecido com o cliente (ZARIFIAN, 2001a).

Dentro de uma escala de 1 até 5, a maior média de percepção de clientes foi o indicador “O desempenho dos gerentes de contas durante a prestação de serviço ao cliente é relevante para a qualidade do atendimento Estilo”, obtendo uma média de concordância  $M = 4,88$ . Por outro lado, a menor média foi o item “O cliente do atendimento Estilo conhece as possibilidades que o Banco do Brasil pode oferecer-lhe”,  $M = 3,38$ . O desvio padrão, no geral, teve valores baixos o que significa consistência das respostas dentro da dimensão cliente.

**Tabela 2: Análise descritiva dos indicadores da dimensão interação com o cliente**

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
O desempenho dos gerentes de contas durante a prestação de serviço ao cliente é relevante para a qualidade do atendimento Estilo.	159	4,88	0,32
Os gerentes de contas, com seus conhecimentos técnicos e características pessoais, influenciam na assessoria oferecida ao cliente BB Estilo.	159	4,67	0,56
A interação com o cliente do atendimento Estilo permite ao gerente de contas oferecer produtos e soluções adequadas.	159	4,64	0,54
A interação com o cliente do atendimento Estilo permite ao gerente de contas reconhecer as necessidades desse cliente.	159	4,56	0,57
A abordagem para a oferta dos serviços e produtos no atendimento Estilo varia de acordo com as características do cliente.	159	4,56	0,61
A assessoria prestada ao cliente BB Estilo varia, de acordo com o perfil desse cliente.	159	4,40	0,90
As características dos clientes (como conhecimento prévio sobre produtos e serviços financeiros, habilidade em expressar suas necessidades) influenciam na qualidade dos serviços prestados no atendimento Estilo.	159	4,38	0,89
A maneira como os serviços e produtos no atendimento Estilo são oferecidos varia conforme as características do gerente de contas.	159	3,68	1,25
O cliente do atendimento Estilo conhece suas próprias necessidades no que se refere ao atendimento bancário.	159	3,44	1,07
O cliente do atendimento Estilo conhece as possibilidades que o Banco do Brasil pode oferecer-lhe.	159	3,38	1,04
Casos válidos	159		

As duas dimensões de competências organizacionais foram baseadas na definição Prahalad e Hamel (1990), as quais são um conjunto de habilidades e tecnologias, que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Os itens foram elaborados com base nos recursos organizacionais e o primeiro conjunto de indicadores ressaltavam a utilização de recursos organizacionais para gerar o serviço (foco interno); e, o segundo conjunto de indicadores ressaltavam os mesmos recursos organizacionais, para gerar diferenciais competitivos (foco externo). Com o objetivo de facilitar a identificação de percepções sobre as competências organizacionais, sob um foco interno e externo, foram construídos dois conjuntos de variáveis, com competências semelhantes, sendo um deles com um enfoque interno, por exemplo, competências que se destacam internamente como necessárias para o atendimento Estilo, o qual, apenas para efeito didático, denominamos competências internas e; o outro conjunto, com um enfoque externo, ou seja, as competências que podem conferir

diferencial para o referido atendimento perante a concorrência, o qual, denominamos, neste estudo, como competências externas.

O maior destaque nas competências organizacionais internas, segundo a percepção dos gerentes de contas, foi “O desempenho dos funcionários do Banco do Brasil é importante para o atendimento Estilo”, com média  $M = 4,87$ . Outra média relevante para o banco é “Manter canais de comunicação com os clientes Estilo, tais como informativos dos resultados dos fundos de investimento, Boletim seuEstilo, dentre outros, é importante para o atendimento Estilo”, com média  $M = 4,78$ . No geral, nota-se que as competências organizacionais são fundamentais, uma vez que todas elas tiveram notas acima de 4, quando avaliadas. A competência que apresentou menor média foi “A tecnologia oferecida aos clientes (*home banking*, acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) são determinantes para o atendimento Estilo”, com  $M = 4,16$ .

Os resultados apresentados, no que se refere às competências organizacionais internas, estão em conformidade com a característica apresentada pelo atendimento Estilo, fortemente baseado no relacionamento especializado, prestado pelos gerentes de contas, e caracterizado como um serviço situado na lógica de apoio ou de intervenção (GADREY, 2001), no qual as competências requeridas estão fortemente relacionadas aos indivíduos. Com isso, os principais recursos percebidos como fundamentais pelos gerentes de contas, são os funcionários qualificados e as informações disponibilizadas para o cliente. Isso justifica, também, o fato de a tecnologia oferecida ao cliente não ter sido destacada como uma competência fundamental para o atendimento Estilo. Não que seja dispensável, mas não é um recurso que agregue valor ao cliente.

**Tabela 3: Análise descritiva dos indicadores da dimensão competência organizacional interna**

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
O desempenho dos funcionários do Banco do Brasil é importante para o atendimento Estilo.	159	4,87	0,35
Manter canais de comunicação com os clientes Estilo, tais como informativos dos resultados dos fundos de investimento, Boletim seuEstilo, dentre outros, é importante para o atendimento Estilo.	159	4,78	0,48
A solidez financeira do Banco do Brasil constitui fator relevante para o atendimento Estilo.	159	4,64	0,62
As metodologias utilizadas para prestar assessoria financeira ao cliente constituem fator relevante para o atendimento Estilo.	159	4,63	0,56
Os processos internos de apoio aos negócios são importantes para o atendimento Estilo	159	4,61	0,79
A marca do Banco do Brasil é importante para fidelização do cliente Estilo.	159	4,51	0,74
A estrutura das agências e espaços Estilo é determinante para o atendimento Estilo.	159	4,42	0,89
A cultura organizacional (valores, normas informais etc.) é importante para o atendimento Estilo BB	159	4,40	0,90
A marca do Banco do Brasil Estilo é importante para a fidelização do cliente Estilo.	159	4,37	0,83
A tecnologia oferecida aos clientes ( <i>home banking</i> , acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) é determinante para o atendimento Estilo.	159	4,16	1,09
Casos válidos	159		

No que tange aos recursos que levam à competência organizacional externa, algumas notas ficaram abaixo de 4. A competência organizacional externa menos notada foi a “A tecnologia oferecida aos clientes (*home banking*, acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) são diferenciais do atendimento Estilo no mercado”, com  $M = 3,72$ . A competência organizacional externa mais relevante foi “Os funcionários do Banco do Brasil são diferenciais do atendimento Estilo BB no mercado”, com  $M = 4,49$ .

Esses destaques foram semelhantes aos resultados obtidos nas competências internas para formação do serviço. Porém, há de se destacar que, após as competências baseadas nos funcionários, houve destaque para os indicadores que abordavam a solidez financeira e a marca do BB, como diferenciais do atendimento Estilo em relação ao mercado. A percepção dos funcionários assemelha-se às informações obtidas nas entrevistas, em que os executivos mencionaram sobre a relevância dos funcionários, seguida da solidez e da marca do Banco do

Brasil como possíveis fontes de diferencial em relação ao mercado, no que se refere ao atendimento voltado para o público de alta renda.

**Tabela 4: Análise descritiva dos indicadores da dimensão competência organizacional externa**

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
Os funcionários do Banco do Brasil são diferenciais do atendimento Estilo BB no mercado.	159	4,49	0,83
A solidez financeira do Banco do Brasil constitui fator que destaca o atendimento Estilo no mercado.	159	4,42	0,84
A marca do Banco do Brasil Estilo é um diferencial no mercado de atendimento para clientes alta renda.	159	4,23	0,88
Manter canais de comunicação com os clientes Estilo é um diferencial em relação à concorrência.	159	4,16	1,04
A cultura organizacional (valores, normas informais etc.) é um diferencial para o atendimento Estilo	159	4,06	1,05
As metodologias utilizadas para prestar assessoria financeira ao cliente são diferenciais do atendimento Estilo em relação à concorrência.	159	3,97	1,04
As agências e espaços Estilo são diferenciais de serviço no mercado.	159	3,86	1,17
Os processos internos de apoio aos negócios são diferenciais para o atendimento Estilo em relação à concorrência	159	3,72	1,16
A tecnologia oferecida aos clientes ( <i>home banking</i> , acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) é diferencial do atendimento Estilo no mercado.	159	3,49	1,23
Casos válidos	159		

As variáveis que caracterizavam as competências individuais apresentaram resultados muito próximos. A “comunicação” e o “relacionamento interpessoal” foram os mais determinantes, com médias 4,88 e 4,87, respectivamente. Outra competência que merece destaque é o domínio de conhecimentos técnicos, que obteve média 4,82. As competências menos valorizadas foram “empreendedorismo” e “lidar com incertezas e ambigüidades”, ainda assim com médias altas, 4,63 e 4,67, respectivamente. O destaque para as duas primeiras competências está relacionado à natureza do serviço prestado, fortemente baseado no relacionamento. No entanto, a especialização também é percebida como uma competência individual requerida. Esses resultados refletem que a percepção dos gerentes de contas do atendimento Estilo está alinhada à literatura, que considera a qualidade relacional, subjetivamente estabelecida com os clientes, um dos fatores determinantes para gerar o valor agregado ao cliente (ZARIFIAN, 2001b).

**Tabela 5: Análise descritiva dos indicadores da dimensão competência individual**

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
Comunicação	159	4,88	0,32
Relacionamento interpessoal	159	4,87	0,36
Autocontrole emocional	159	4,84	0,39
Comprometer-se com os objetivos da organização	159	4,83	0,43
Iniciativa de ação e decisão	159	4,83	0,50
Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ocupado	159	4,82	0,41
Visão de mundo ampla e global	159	4,81	0,45
Lidar com situações novas e inusitadas	159	4,79	0,49
Gerar resultados efetivos	159	4,76	0,46
Aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	159	4,76	0,50
Criatividade	159	4,71	0,59
Trabalhar em equipes	159	4,71	0,62
Lidar com incertezas e ambigüidades	159	4,67	0,64
Empreendedorismo	159	4,63	0,64
Casos válidos	159		

Após a análise isolada de cada dimensão do questionário, foi realizada uma análise global. Na análise global, foi obtida uma média simples de todos os indicadores de cada dimensão; assim, foi obtida a média de inovação. De modo geral, o maior nível de concordância foi a “média global da competência externa”,  $M = 4,78$ , ou seja, as competências organizacionais resultantes de recursos em comparação com o mercado. O menor nível de concordância foi com a “média global da inovação”,  $M = 3,53$ , ou seja, aspectos da organização voltados para a inovação em serviços. As médias globais serviram de base para a realização das análises de covariância, regressão e fatorial, que serão apresentadas a seguir.

**Tabela 6: Análise descritiva das médias globais das cinco dimensões**

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão
Média Global de Inovação	159	3,53	0,55
Média Global de Cliente	159	4,30	0,36
Média Global de Competência Interna	159	4,54	0,43
Média Global de Competência Externa	159	4,78	0,34
Média Global de Competência Individual	159	4,05	0,71
Casos válidos	159		

Após a análise global das dimensões do questionário, verificou-se a correlação entre as variáveis. De acordo com Hair *et al.* (1998), o coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de coeficiente de correlação produto-momento ou simplesmente de “*r* de Pearson”, mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica (intervalar ou de razão). Este coeficiente, normalmente representado por **r**, assume apenas valores entre -1 e +1. A correlação corresponde a quanto uma variável está associada, positiva ou negativamente, com outras (COOPER; SCHINDLER, 2005). Por sua vez, a análise de regressão múltipla busca “relacionar uma variável de resposta com um conjunto de variáveis preditoras, utilizando um modelo de regressão múltiplo” (MENDENHALL, 1990, p.493).

De acordo com os dados, nenhuma associação negativa foi encontrada. Além disso, das correlações positivas salientadas, todas foram significativas. Isso significa que quanto maior a média da percepção sobre competência organizacional interna, maior será a percepção de inovação no serviço ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,000$ ). Observa-se, também, que a percepção de interação com o cliente, também se associa em alto grau com a percepção de prestação de um serviço inovador ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,000$ ). O menor grau de correlação encontrado foi entre competência individual e inovação ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,000$ ).

Esses resultados, em um primeiro momento, podem parecer intrigantes, principalmente no que se refere à relação das competências individuais com a inovação, uma vez que, a partir do modelo de Lógicas de Serviço de Gadrey (2001), no qual o serviço em questão caracteriza-se por uma alta requisição de competências do funcionário, espera-se que a média das competências individuais apresente alta correlação. Os resultados anteriores, na análise de cada dimensão, também apontavam neste sentido.

Contudo, ao considerar também o modelo de características e competências da inovação de Gallouj (2002a), percebe-se que as competências dos indivíduos mostram-se como um dos diversos elementos que compõem a inovação (os quais são derivados de recursos organizacionais que, por sua vez, são componentes das competências organizacionais) e, com isso, na percepção dos gerentes de contas Estilo, essas competências organizacionais estão mais relacionadas com a inovação. Por outro lado, a Interação com o Cliente, relacionada com a Inovação ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,000$ ) revela que a percepção de interação com inovação é significativa, o que reforça a característica relacional como uma inovação agregada pelo atendimento Estilo.

A confiabilidade da escala utilizada foi avaliada a partir do método de consistência interna, o qual avalia a homogeneidade do conjunto de itens (ESPINOZA; HIRANO, 2003). Para Malhotra (2006, p.277) o coeficiente *alpha* é uma “medida da confiabilidade da consistência interna, que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades”. Pode-se notar, na última coluna da tabela, que a dimensão interação com o cliente foi a mais baixa em termos de confiabilidade ( $\alpha = 0,60$ ), embora esteja no nível de  $\alpha = 0,60$  indicado por Malhotra (2006) como limite para consistência insatisfatória. A manutenção dessa dimensão no estudo consiste no fato dela caracterizar a relação de serviço, na qual há a interação do cliente com o funcionário. De modo geral, todas as dimensões tiveram confiabilidade moderada, o que justifica outras análises adicionais. Destaque para a alta confiabilidade da dimensão de competência individual,  $\alpha = 0,92$ .

**Tabela 7: Análise de correlação bivariada das médias das variáveis**

Variáveis	1	2	3	4	5	Alpha
1 Média de Inovação	1					0,62
2 Média de Interação Cliente	0,39***	1				0,60
3 Média de Comp. Interna	0,44***	0,46***	1			0,77
4 Média de Comp. Externa	0,36***	0,43***	0,55**	1		0,86
5 Média de Comp. Individual	0,25**	0,34***	0,45***	0,40***	1	0,92

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$

Uma análise de regressão foi realizada para verificar quais variáveis determinam a inovação em serviço. O valor beta padronizado é o nível de impacto de uma variável sobre a outra. De acordo com Malhotra (2001, p.462), o valor *t* (t-valor) testa a hipótese nula de que “não existe uma relação linear significativa entre *x* e *y*”.

Observa-se que a dimensão interação com o cliente e a dimensão de competência organizacional interna são as mais relevantes para determinar a inovação em serviços. Dentre essas duas, a competência organizacional interna teve maior impacto na inovação ( $\beta = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ). A dimensão de competência organizacional externa, que representa as competências do BB para o atendimento Estilo consideradas como diferenciais em relação ao mercado, não teve relação significativa.

O modelo alcançou um  $R^2$  ajustado de 0,23. Geralmente, nos modelos de regressão linear, a estatística usada para quantificar a capacidade explicativa do modelo é o  $R^2$ , designado por

coeficiente de determinação. Esta estatística constitui a proporção da variação explicada face à variação total da variável dependente (HAIR *et al.*,1998). Esse resultado mostra que, considerando a variável Inovação como dependente, as variáveis Interação com o Cliente e Competências Internas é que, de fato, influenciam a inovação e não a competência individual, como se previa inicialmente. O  $R^2$  ajustado de 0,23 mostra que essas variáveis explicam 23% da inovação no serviço analisado, o qual se caracteriza pela relação de serviço; esse resultado condiz com a literatura, uma vez que a relação de serviço é composta por duas dimensões: a sócio-econômica e a operacional (GADREY, 2001). E, neste estudo, a abordagem limita-se à dimensão operacional da interação com o cliente. A dimensão sócio-econômica, envolve mecanismos de regulação e aspectos culturais, que não estão sendo abordados neste estudo, uma vez que a análise demandaria pesquisas mais específicas e longitudinais.

**Tabela 8: Análise de regressão dos determinantes de inovação em serviços**

Variáveis independentes	Beta Padronizado	t-valor	p-valor
Constante	(-)	0,12	0,898
Média de Interação com Cliente	0,22	2,69	0,008**
Média de Comp. Interna	0,27	2,94	0,004**
Média de Comp. Externa	0,12	1,36	0,174
Média de Comp. Individual	0,00	0,11	0,911

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$ ;  $R^2$  ajustado = 0,23; dependente = inovação; (-) não possui

Uma outra análise de regressão foi realizada para verificar quais variáveis determinam a inovação em serviço comparando *apenas* as competências. Assim, excluiu-se a dimensão de Interação com o Cliente. Nota-se que a dimensão de competência organizacional interna continua sendo a mais relevante para determinar a inovação em serviços ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,000$ ). Por outro lado, a dimensão de competência organizacional externa, antes não significativa, agora com a exclusão do fator interação com o cliente, impacta na inovação em serviço ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,055$ ). A dimensão de competência individual não teve relação significativa. O modelo alcançou um  $R^2$  ajustado de 0,20, ficando levemente abaixo dos 23% anteriores. Esses resultados reforçam que, na percepção dos funcionários, as competências organizacionais são determinantes para a inovação agregada pelo atendimento Estilo.

**Tabela 9: Análise de regressão dos determinantes de inovação em serviços; apenas competências**

Variáveis independentes	Beta Padronizado	t-valor	p-valor
Constante		1,39	0,16
Média de Comp. Interna	0,33	3,66	0,000***
Média de Comp. Externa	0,17	1,93	0,055*
Média de Comp. Individual	0,04	0,43	0,662

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$ ;  $R^2$  ajustado=0,20; dependente = inovação; (-) não possui

Em seguida, foi realizada uma análise de regressão para verificar quais variáveis de competência determinam a característica de Interação com o Cliente do atendimento Estilo. Assim, uma equação foi elaborada em que o fator de Interação com Cliente representou a variável dependente e as 3 competências representaram as variáveis independentes. A dimensão de competência organizacional interna foi a mais relevante para determinar a interação com o cliente ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ), seguida pela dimensão de competência organizacional externa, que se relaciona com a Interação com Cliente ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,008$ ). Por fim, a dimensão de competência individual não teve relação significativa. O modelo alcançou um  $R^2$  ajustado de 0,25. Os resultados evidenciam que as competências individuais não influenciam, consideravelmente, a característica interacional do atendimento Estilo. O direcionamento estratégico realizado por meio da gestão das competências organizacionais é mais relevante para definir a característica interacional do atendimento Estilo.

Ao comparar o resultado apresentado na tabela 10 com o resultado obtido na tabela 7, que trata das correlações, percebe-se que as competências individuais possuem relação com a Interação com o Cliente em 0,34\*\*\*, o que pode ser um indício de que as competências dos indivíduos são influenciadas pela característica do serviço, de interação com o cliente.

**Tabela 10: Análise de regressão dos determinantes de interação com o cliente; apenas competências**

Variáveis independentes	Beta Padronizado	t-valor	p-valor
Constante		5,92	0,000
Média de Comp. Interna	0,28	3,23	0,001**
Média de Comp. Externa	0,22	2,66	0,008**
Média de Comp. Individual	0,12	1,54	0,125

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$ ;  $R^2$  ajustado=0,25; dependente = inovação; (-) não possui

De forma geral, os resultados obtidos a partir do levantamento de dados permitiram identificar que, de acordo com a perspectiva dos gerentes de contas, o atendimento Estilo apresenta-se como um serviço inovador, demanda competências organizacionais baseadas, principalmente, em recursos relacionados a pessoas, e as competências necessárias para o indivíduo atuar nesse atendimento são aquelas que apresentam uma característica relacional, mas baseadas em conhecimentos específicos sobre a atividade desempenhada.

O tipo de inovação recombinação ou arquitetural (GALLOUJ, 2002a), identificado pelos gerentes de contas, é caracterizado pela combinação de elementos já existentes (GALLOUJ, 2002a, GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Esse resultado denota que, na percepção dos respondentes, os principais elementos que compõem o atendimento Estilo, de certa maneira, já eram utilizados no atendimento ao cliente, mas, talvez não de forma sistematizada ou orientada de acordo com estratégias bem definidas, em função disso, por preservar os componentes individuais do produto (HENDERSON; CLARK, 1990).

Nesse tipo de serviço, caracterizado por posicionar-se dentro de uma Lógica de Apoio ou Intervenção (Gadrey, 2001), em que na prestação do serviço há uma maior demanda para a competência do funcionário e a relação com o cliente é marcada pela interação, é necessário que as competências desses indivíduos possibilitem a geração de valor agregado para esse cliente e, de acordo com Zarifian (2001b), isso depende, em parte, da qualidade relacional estabelecida. A percepção da necessidade da qualidade relacional parece clara entre os gerentes de contas Estilo, pois, apesar dos diversos recursos que compõem as competências organizacionais que permitem a prestação desse serviço, tais como infra-estrutura, marca, imagem, sistemas administrativos (FLEURY; FREURY, 2001), o destaque apresentado no levantamento de dados relaciona-se à competência baseada no recurso das pessoas.

No que se refere mais especificamente às competências necessárias para o desempenho das atividades do gerente de contas, os resultados apresentam características que reforçam a noção da qualidade relacional estabelecida com o cliente, convergente com definições de competências relacionadas à “tomada de iniciativa”; à “assunção de responsabilidade”; à mobilização de conhecimentos pré-existentes (LE BOTERF, 1994; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001b), as quais são características presentes nas situações profissionais cotidianas, em que o gerente de contas precisa, constantemente, em função da natureza do serviço prestado,

selecionar uma maneira mais adequada para lidar com uma situação ou criar respostas para situações novas.

### **4.3 O Desenvolvimento de uma Escala de Competências em Serviços Bancários**

Um outro objetivo da pesquisa foi o desenvolvimento de uma escala de competências em serviços bancários, cujo foco seja a interação qualificada com o cliente. Para alcançar esse objetivo, foi utilizada a técnica estatística denominada Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação VARIMAX. Para Malhotra (2006, p. 548) “análise fatorial é um tipo de processo destinado essencialmente à redução e à sumarização dos dados”. Inicialmente, realizou-se o teste de adequação da amostra que apresentou resultado de  $KMO=0,83$ , o qual representa um bom valor, uma vez que, segundo Malhotra (2006) valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. O teste de Bartlett, utilizado para avaliar a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas na população (MALHOTRA, 2006), foi de  $p<0,000$  e o  $\chi^2=3157$  com graus de liberdade=528, o que significa que a amostra é ideal para a execução de uma análise fatorial.

Os casos de valores omissos foram substituídos pela média. Uma estrutura de 8 fatores (69,45% variância explicada), com autovalores todos maiores do que um, foi sugerida, porém de difícil interpretação, dado que se tinha apenas 3 tipos de competências. Assim, foram rotacionadas outras estruturas com menor número de fatores, excluindo as variáveis com carregamento em dimensões não correspondentes com a teoria.

Tabela 11: Análise de fatorial inicial das competências em serviços bancários

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
comp_ind51	0,81							
comp_ind53	0,80							
comp_ind43	0,77							
comp_ind42	0,75							
comp_ind46	0,74							
comp_ind50	0,70							
comp_ind48	0,69							
comp_indi52	0,67							
comp_ind49	0,55				0,47			
comp_ind41	0,43							
comp_inter24		0,84						
comp_inter23		0,83						
comp_inter25		0,75						
comp_ext33		0,73						
comp_ext34		0,54	0,42					
comp_ext32			0,77					
comp_ext38			0,74					
comp_ext39			0,74					
comp_ext35			0,72					
comp_ext31			0,70					
comp_inter26				0,82				
comp_inter27		0,41		0,73				
comp_ext36				0,69				
comp_ext37				0,54				
comp_ind45	0,44				0,65			
comp_ind47					0,59			
comp_inter28					0,56		0,49	
comp_ind44	0,54				0,54			
comp_inter21						0,83		
comp_inter22						0,81		
comp_inter30							0,74	
comp_inter29							0,74	0,40
comp_ind40								0,78

Nota: as variáveis estão em códigos para melhor exibição

Algumas variáveis foram excluídas por não terem nexos teóricos com a dimensão. Por exemplo, a variável competência individual “40” foi excluída por estar em outro fator. A variável competência interna “26” foi excluída por estar em outro fator. A variável competência individual “45 e 46” foi excluída por estarem em um fator apenas, o que não caracteriza uma

dimensão. A variável competência externa “33” foi excluída por estar no fator competência interna. A variável competência externa “36 e 37” foi excluída por estar no fator errado.

Após diversas adaptações e exclusões chegou-se a uma escala de *Competências em Serviços Bancários baseados em Relacionamento* com uma boa visualização. Quatro dimensões representam as competências em serviços. O valor do teste de adequação da amostra foi de  $KMO=0,82$  (obtendo-se um bom valor), o teste de Bartlett apresentou valor de  $p<0,000$  e o  $\chi^2=1911,33$  com graus de liberdade=253. Isso significa que a amostra é ideal para a execução de uma análise fatorial. Vinte e três variáveis representam o construto “competências em serviços bancários baseados em relacionamento”. A variância explicada total foi de 60% (acima do recomendado por Hair *et al.* 1998).

A primeira dimensão, denominada *Competência Individual do Funcionário*, teve autovalor de 7,48, uma variância explicada de 32% e uma confiabilidade  $\alpha = 0,90$ . Essa dimensão representa, dentre outras competências, lidar com situações novas e inusitadas, ter visão de mundo ampla, ter autocontrole emocional no desenvolvimento das atividades, ser criativo e ter iniciativas de ação e decisão, possuir a habilidade de estabelecer bom relacionamento interpessoal e possuir domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ocupado.

A segunda dimensão, rotulada como *Competência Organizacional em Relação ao Mercado*, destaca as competências organizacionais como diferenciais no mercado. Apresentou autovalor de 2,89, uma variância explicada de 12,43% e  $\alpha = 0,83$ . Cinco variáveis compõem essa dimensão. De modo geral, as variáveis representam o foco da organização nos aspectos externos a mesma, tais como transações que o cliente pode ter via celular, TAA, novas metodologias de prestação de serviços, dentre outros.

A competência organizacional interna, que se refere aos recursos organizacionais necessários para possibilitar o fornecimento do serviço, quando fatorada, subdividiu-se em dois fatores. Assim, a terceira dimensão é a competência organizacional interna, com autovalor de 2,06, uma variância explicada de 8,97% e  $\alpha = 0,82$ . A quarta dimensão, também competência organizacional interna, teve autovalor de 1,39, uma variância explicada de 6% e  $\alpha = 0,66$ . Pelos resultados da tabela a terceira dimensão pode ser denominada *Competência Organizacional de Imagem*, na qual estão inseridos itens relacionados à solidez da instituição, aos atributos

relacionados à marca que podem contribuir para a fidelização do cliente e à cultura organizacional, com seus valores e crenças.

**Tabela 12: Resultado final da Escala de Competências em Serviços Bancários baseados em Relacionamento**

Variáveis	Dimensões			
	1	2	3	4
Lidar com situações novas e inusitadas	0,82			
Visão de mundo ampla e global	0,80			
Empreendedorismo	0,76			
Relacionamento interpessoal	0,74			
Autocontrole emocional	0,73			
Gerar resultados efetivos	0,73			
Criatividade	0,68			
Iniciativa de ação e decisão	0,68			
Comprometer-se com os objetivos da organização	0,67			
Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ocupado	0,49			
A tecnologia oferecida aos clientes ( <i>home banking</i> , acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) é diferencial do atendimento Estilo no mercado.		0,79		
Os processos internos de apoio aos negócios são diferenciais para o atendimento Estilo em relação à concorrência		0,75		
As metodologias utilizadas para prestar assessoria financeira ao cliente são diferenciais do atendimento Estilo em relação à concorrência.		0,74		
Manter canais de comunicação com os clientes Estilo é um diferencial em relação à concorrência.		0,71		
As agências e espaços Estilo são diferenciais de serviço no mercado.		0,70		
A marca do Banco do Brasil é importante para fidelização do cliente Estilo.			0,84	
A solidez financeira do Banco do Brasil constitui fator relevante para o atendimento Estilo.			0,83	
A marca do Banco do Brasil Estilo é importante para a fidelização do cliente Estilo.			0,79	
A marca do Banco do Brasil Estilo é um diferencial no mercado de atendimento para clientes alta renda.		0,42	0,57	
A cultura organizacional (valores, normas informais etc.) é importante para o atendimento Estilo BB			0,55	
Manter canais de comunicação com os clientes Estilo, tais como informativos dos resultados dos fundos de investimento, Boletim seu Estilo, dentre outros, é importante para o atendimento Estilo.				0,75
As metodologias utilizadas para prestar assessoria financeira ao cliente constituem fator relevante para o atendimento Estilo.				0,73
O desempenho dos funcionários do Banco do Brasil é importante para o atendimento Estilo.				0,62

A quarta dimensão pode ser denominada *Competência Organizacional de Gestão*, a qual se refere às competências organizacionais desenvolvidas com vistas a prover insumos para o

atendimento especializado ao cliente, por meio da gestão de novas metodologias para assessoria financeira, administração de múltiplos canais de comunicação do cliente com o banco e por meio da gestão do aperfeiçoamento do desempenho dos funcionários que atuam diretamente com o cliente. A quarta dimensão apresenta o número mínimo de indicadores para caracterizar um fator, segundo a literatura (Hair *et al.* 1998). Assim, futuros estudos podem criar novas variáveis para representar a *Competência Organizacional de Gestão*, ampliando os indicadores desse fator.

A escala de *Competências em Serviços Bancários baseados em Relacionamento* é útil para mensurar competências em instituições financeiras que sejam relevantes para a gestão de serviços cujo foco seja o relacionamento especializado com o cliente. Tal instrumento pode ser utilizado no futuro para verificação da relação com o desempenho empresarial, no que se refere às competências dos funcionários e da organização, e aplicados em outras instituições financeiras que atuam no mesmo segmento de alta renda.

Após a definição da escala, foi realizada novamente uma análise de regressão para verificar quais dos quatro fatores de competências determinam a inovação em serviço. Observa-se que competência é representada pelo fator salvo da análise fatorial exploratória. O primeiro fator – *Competência Individual do Funcionário* – não determinou a inovação em serviços ( $\beta = 0,11$ ;  $p=NS$ ). O segundo fator – *Competência Organizacional em Relação ao Mercado* – impactou na inovação ( $\beta = 0,23$ ;  $p<0,002$ ). O terceiro fator – *Competência Organizacional de Imagem* – teve a relação mais forte com inovação ( $\beta = 0,31$ ;  $p<0,000$ ). Por fim, a quarta dimensão – *Competência Organizacional de Gestão* – teve relação significativa com a inovação em serviço ( $\beta = 0,20$ ;  $p<0,005$ ). O modelo alcançou um  $R^2$  ajustado de 0,19.

**Tabela 13: Análise de regressão dos fatores de competência sobre a inovação em serviços**

Variáveis independentes	Beta Padronizado	t-valor	p-valor
Constante	(-)	89,11	0,000
Fator 1 – Competência individual funcionário	0,11	1,58	0,115
Fator 2 – Competência organizacional em relação ao mercado	0,22	3,19	0,002**
Fator 3 – Competência Organizacional de Imagem	0,31	4,40	0,000***
Fator 4 – Competência Organizacional de Gestão	0,20	2,87	0,005**

Nota: \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ ; \*\*\* $p<0,000$ ;  $R^2=0,19$ ; dependente = inovação; (-) não possui

Os resultados obtidos na tabela 13, que foram decorrentes da análise de regressão realizadas após a fatoração, seguiram o mesmo padrão dos resultados obtidos antes da fatoração, como podem ser observados na tabela 10. Isso indica a consistência do instrumento, o qual, após a simplificação não perdeu o potencial de explicação do fenômeno, fato observado também a partir do  $R^2=0,19$  dessa nova análise em relação à anterior,  $R^2=0,23$ , ou seja, as variáveis competências explicavam, anteriormente, 23% da variação de inovação em serviços e, após a fatoração do instrumento, ainda explicam 19% dessa variação.

Os resultados obtidos a partir da percepção dos gerentes de contas do atendimento Estilo do BB foram úteis na contribuição de subsídios para atender a dois objetivos específicos, definidos inicialmente, quais sejam: 1. Identificar as competências organizacionais e individuais que se destacam na prestação do serviço estudado e 2. Verificar a relação entre as inovações do serviço analisado e as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las.

A contribuição, no que se refere ao primeiro objetivo, consistiu na identificação, baseada na percepção dos gerentes de contas, de quais competências se destacam no atendimento Estilo. A partir de uma análise prévia das variáveis de forma isolada (tabela 5), apenas por meio das médias de concordância apresentadas, foi possível identificar, por exemplo, que há uma alta concordância dos funcionários no que se refere a competências relacionais de comunicação e relacionamento interpessoal; comportamentais relacionadas ao autocontrole emocional, iniciativa de ação e decisão e; relacionadas ao conhecimento como apresentar domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ocupado e ter visão de mundo ampla e global.

Relativamente às competências organizacionais destacadas pelos funcionários (tabela 3) estão aquelas baseadas em recursos como pessoas, em que a variável “O desempenho dos funcionários do Banco do Brasil é importante para o atendimento Estilo”, que apresentou média de 4,87 de concordância; seguida de competências informacionais; de solidez da instituição financeira e das metodologias utilizadas para a prestação de serviço ao cliente. Vale ressaltar que a percepção dos funcionários em relação a recursos organizacionais necessários para a formação de competências para o atendimento Estilo está em consonância com a proposta desse serviço, que tem o foco nas pessoas; isso porque, ao mesmo tempo em que a maior média para as competências organizacionais foi aquela relacionada ao desempenho dos funcionários; a

competência baseada em tecnologia apresentou a menor média dentre os recursos organizacionais.

A relação entre as inovações do serviço analisado com as competências organizacionais e individuais necessárias para desenvolvê-las foi obtida por meio de uma análise de regressão. Os resultados obtidos apresentaram a existência de relação entre as competências organizacionais, sejam elas no âmbito interno ou comparadas ao mercado. As competências organizacionais, praticamente, explicam toda a variação da inovação (tabela 9), ao passo que as competências individuais, ao contrário do que se esperava, não apresentaram relação com as inovações no serviço analisado, ou seja, na percepção dos funcionários, suas competências individuais não interferem nas inovações agregadas ao atendimento Estilo.

A construção de uma escala de competências em serviços, cujo foco principal seja o relacionamento, poderá ser aplicada em estudos futuros que tenham como objeto de estudo serviços inovadores, que busquem agregar valor ao cliente, por meio do relacionamento especializado com o cliente. Seria possível, portanto, identificar as principais competências necessárias para o referido serviço.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa relacionou inovação em serviços, competências organizacionais e individuais e teve como objeto de estudo um serviço estruturado, recentemente, por uma instituição financeira, cuja principal característica baseia-se na prestação de um serviço personalizado e especializado. Nesse contexto, há uma demanda por competências tanto organizacionais quanto individuais diferenciadas, com foco nas pessoas.

O ponto de partida dessa pesquisa teve como origem a definição do objetivo geral, que buscou analisar o papel das competências no desenvolvimento de inovações na relação de serviço. Como forma de subsidiar as análises, foram utilizadas as teorias mais representativas acerca de quatro construtos principais, quais sejam: serviços, inovação em serviços, competências organizacionais e individuais. Os dois primeiros construtos apresentam uma característica comum que é o fato de possuir um “estado da arte” em crescimento, onde muitas formulações teóricas não foram experimentadas na prática. Os dois últimos construtos, referentes às competências, apresentam um suporte teórico bastante extenso, com diversas aplicações práticas, mas pouca relação direta com as atividades de serviço e inovação em serviços.

Essas características encontradas nos construtos são o reflexo da realidade das atividades de serviços, as quais apresentam uma expansão relativa na participação na geração de renda e emprego da maior parte dos países. E, com isso, o crescimento dessas atividades torna-se proporcional ao interesse de pesquisadores, em explorar temas que tragam possibilidades de ampliar o espectro de discussões teóricas (do ponto de vista acadêmico) e de aprimoramento dessas atividades (do ponto de vista prático) com a finalidade de agregar valor aos clientes, aos funcionários e à organização.

Os estudos sobre atividades industriais influenciaram, sobremaneira, os estudos acerca de serviços e, mais especificamente, os estudos acerca de inovações em serviços, os quais apresentavam uma abordagem tecnicista, representada por autores, tal como Barras (1986). As teorias que fundamentaram este estudo, entretanto, exploravam uma abordagem integracionista (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; SUNDBO; GALLOUJ, 2000; GALLOUJ, 2002b), nas quais, outros fatores, além da tecnologia, obtiveram destaque como, por exemplo, metodologias, procedimentos e competências. As competências obtêm um destaque, principalmente, em serviços marcados pela relação interacional com o cliente.

A incorporação de inovações em serviços, baseadas na relação de serviço (GADREY, 2001), é uma das formas encontradas pelas organizações, para diferenciar seus serviços em um mercado que apresenta saturação na oferta automatizada e padronizada de produtos e serviços. A personalização de atendimento apresenta-se como alternativa cada vez mais adotada com foco no aperfeiçoamento dos serviços entregues e na fidelização do cliente.

A partir dessas considerações e do objetivo definido para esta pesquisa, o atendimento Estilo do Banco do Brasil apresentou-se como um caso típico (YIN, 2005), para propiciar esta pesquisa que articula inovação em serviços, competências organizacionais e competências individuais.

Um estudo de caso foi realizado, caracterizado por ser uma estratégia predominantemente qualitativa, dada a necessidade de entender em detalhes a relação do objeto de estudo com os construtos explorados. Os objetivos específicos definidos para contribuir no alcance do objetivo geral foram vinculados a técnicas de análise documental, entrevistas, questionário. Alguns deles foram vinculados a mais de uma técnica como forma de obter informações de diferentes pontos de vista.

O atendimento Estilo representa um tipo de serviço no qual está presente a relação de serviço, marcada pelas interações de informação, interações verbais, contatos diretos e trocas pessoais entre os produtores e beneficiários do serviço (GADREY, 2001). Essas relações ocorrem, principalmente, por meio de assessoria financeira, que envolve a mobilização eficiente de recursos, com o objetivo de interpretar, compreender e produzir uma mudança válida na condição do destinatário (ZARIFIAN, 2001a), ou seja, o cliente Estilo. Um dos objetivos desse atendimento visa estabelecer um relacionamento duradouro, com o cliente, pela prestação do serviço com valor agregado (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; DELAUNAY, 1999; ZARIFIAN, 2001a).

De acordo com a classificação de serviços de Gadrey (2001), o atendimento Estilo posiciona-se como um serviço baseado na Lógica de Apoio ou Intervenção, na qual a principal competência requerida na prestação é a competência do funcionário, e a forma de atuação do cliente ocorre de forma interativa com esse funcionário. Logo, nesse caso, o produto final do serviço é constituído a partir das expectativas do cliente e dos recursos e competências que o prestador de serviços dispõe (ZARIFIAN, 2001a).

Sob uma perspectiva da classificação de serviços de Rémy e Kopel (2002), que se baseia nas ligações sociais e culturais estabelecidas com o cliente, o atendimento Estilo possui características predominantes que permitem classificá-lo nos serviços com ligação Transacional, na qual, destaca-se para o atendimento Estilo a característica de estabelecer maior proximidade no relacionamento com o cliente; o suporte físico ser direcionado por uma valorização funcional, em que as agências diferenciadas são disponibilizadas, em função do fato de que o contato com o cliente pode agregar valor para ambos; e, o contato dos clientes com os funcionários ocorre pela atuação deste como consultor pessoal (RÉMY; KOPEL, 2002).

No que se refere à inovação, o atendimento Estilo, segundo Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995), pode ser considerado uma concepção de serviço novo para a organização que estabeleceu um caminho mais eficiente (em termos de qualidade, relevância e produtividade), para solucionar a necessidade de desenvolver meios que possibilitassem a fidelização de clientes do segmento alta renda. Essa inovação não decorreu da utilização de recursos tecnológicos, conforme concepções predominantes na abordagem tecnicista, representada, por exemplo, pela teoria do ciclo reverso de Barras (1986). Mas, por ter agregado elementos de qualificação no atendimento já prestado pelo Banco do Brasil.

Tendo em vista que, na essência, o atendimento Estilo representa um aperfeiçoamento de um serviço já prestado pelo Banco, no qual se reúnem características como comodidade, proximidade no relacionamento e atendimento especializado, dentre outros, a inovação ocorrida no atendimento Estilo apresenta características de inovação arquitetural ou recombinaiva (GALLOUJ, 2002a). Os recursos utilizados na prestação desse atendimento são recursos, no geral, que já eram disponibilizados pelo Banco, mas com especificações diferentes. Esse tipo de inovação, portanto, preserva o conhecimento da utilidade dos componentes individuais do serviço (HENDERSON; CLARK, 1990).

Os recursos diferenciados são aqueles que baseiam as competências organizacionais para o atendimento Estilo. De acordo com a concepção da RBV (BARNEY, 1991; MILLS; *et al.*, 2003), são recursos físicos ou tangíveis, representados principalmente pelas instalações das Agências e Espaços Estilo; organizacionais, como uma estrutura própria para definir as estratégias para o atendimento Estilo (Unidade de Alta Renda); pessoas, representadas tanto pelos gerentes de contas quanto pelos funcionários responsáveis pela gestão do atendimento Estilo; sistemas e procedimentos; cultura e valores, fundamentados na solidez da instituição e na marca,

dentre outros. A articulação desses recursos, de forma, a possibilitar a implantação do atendimento Estilo, ainda está sendo ajustada e aperfeiçoada. Em função disso, ainda não é possível afirmar que haja competências (JAVIDAN, 1998; PRAHALAD; HAMEL, 1990, 1995) estabelecidas, tais como as competências que o BB possui para prover o atendimento massificado a pessoa física. Tais competências, quando consolidadas podem possibilitar a geração de vantagem competitiva em função da especificidade de alguns recursos próprios (KROGH; ROOS, 1995; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2005), tais como marca, imagem e baixo *turnover* de pessoas.

Da mesma forma que recursos organizacionais diferenciados foram necessários para desenvolver e implementar o atendimento Estilo, competências individuais mais específicas foram demandadas dos profissionais que atuam diretamente com o cliente. Essas competências apresentam características não apenas baseadas no relacionamento, mas também na tomada de iniciativa, de forma a mobilizar os conhecimentos necessários para gerar valor para o cliente (ZARIFIAN, 2001a). A geração de valor para o cliente é pré-requisito necessário para a atuação do gerente de contas Estilo, e, esse valor, resultante da interação, pode ser considerado um valor agregado mutuamente (ZARIFIAN, 2001a), onde o gerente consolida seus conhecimentos a partir da diversidade de situações, pelas quais passa no seu cotidiano. Por fim, tendo em vista a necessidade de demandar competências específicas para os gerentes de contas a partir das estratégias para o atendimento Estilo, percebe-se a relação das competências organizacionais com as competências individuais, uma vez que, conforme Moura e Bitencourt (2006), as estratégias surgem vinculadas às competências da organização e, a partir delas, são definidas as competências individuais necessárias.

Os principais resultados obtidos estão relacionados à (1) identificação das competências organizacionais e individuais, necessárias para a prestação do serviço baseado no relacionamento; (2) à similitude da relevância, percebida por executivos e gerentes de contas, no que se refere às competências organizacionais no fornecimento do atendimento Estilo; em contraposição, às diferenças na percepção da relevância das competências individuais no atendimento Estilo; (3) à confirmação de que a inovação ocorrida baseou-se, principalmente, em elementos relacionais, metodológicos, de processos, com o fator tecnológico como suporte.

As competências organizacionais identificadas como necessárias, para o desenvolvimento do atendimento Estilo, estão baseadas em recursos informacionais, de infra-estrutura, de marca,

tecnologia, dentre outros. Entretanto, dos recursos necessários para compor as competências, destacam-se, essencialmente, as pessoas que atuam nesse atendimento, consideradas como os diferenciais para o serviço em questão, segundo as informações dos executivos entrevistados; e o recurso mais relevante para o atendimento Estilo, conforme percepção dos gerentes de contas, obtida a partir dos questionários.

As competências individuais identificadas tanto nas entrevistas, quanto no resultado dos questionários, são aquelas referentes ao relacionamento interpessoal, à atitude para o contínuo desenvolvimento, assim como conhecimento sedimentado de temas relacionados ao mercado financeiro, além de uma visão global. São competências importantes para profissionais que atuam na prestação de serviço qualificado, para clientes com um nível de expectativa mais alto, em que, segundo Zarifian (2001b), o valor agregado depende, de maneira determinante, da qualidade relacional estabelecida com os clientes, e da avaliação que é feita por eles sobre a maneira como ocorreu a oferta do serviço e os efeitos úteis produzidos nesse cliente.

As competências organizacionais necessárias para o atendimento Estilo são, reconhecidamente, importantes tanto para os gestores entrevistados, quanto para os gerentes de contas que atuam no referido atendimento. Conforme mencionado anteriormente, as pessoas foram consideradas como recursos principais para esse novo serviço, o que condiz com a natureza desse serviço. A marca e solidez do BB também foram destacados como importantes elementos para o atendimento Estilo e, em conjunto com as pessoas, são considerados diferenciais do atendimento Estilo, em relação aos demais concorrentes, que atuam no mesmo segmento e que oferecem serviços bastante semelhantes. Vale destacar que tanto as instalações diferenciadas quanto a tecnologia de auto-atendimento fazem parte das características do atendimento Estilo, mas não possuem tanto destaque para ambos os grupos analisados, o que reforça o foco no relacionamento especializado.

Apesar da concordância nas informações obtidas, a partir das entrevistas e dos dados obtidos dos questionários, no que se refere às competências organizacionais, no que diz respeito às competências individuais há uma discordância nos resultados, uma vez que de acordo com as entrevistas, as competências dos indivíduos estão fortemente relacionadas com as inovações agregadas pelo atendimento Estilo; enquanto, de acordo com os resultados obtidos por meio da análise de regressão, os gerentes de contas não percebem haver influência das competências individuais sobre as inovações incorporadas pelo atendimento Estilo. Utilizando como base

Gallouj (2002a), onde as competências dos indivíduos mostram-se como um dos diversos elementos que compõem a inovação; e, para compor a inovação, os recursos organizacionais mostram maior relação (de acordo com a percepção dos gerentes de contas), a percepção da importância dos recursos organizacionais, que compõem o atendimento Estilo é mais intensa que a percepção dos indivíduos. Uma das explicações para a ausência dessa relação pode basear-se no fato de que, de acordo com a percepção dos gerentes de contas, quando se consideram as pessoas que atuam no atendimento Estilo de uma forma mais ampla, eles as reconhecem como recursos organizacionais importantes na formação das competências organizacionais para o atendimento Estilo; no entanto, quando se consideram as pessoas de uma maneira mais individualizada, eles não percebem as competências que podem influenciar, favoravelmente, esse novo serviço. Esses resultados podem apontar para a possível necessidade de maior disseminação das competências necessárias e valorizadas nos profissionais que atuam no atendimento Estilo.

No que se refere às inovações, o estudo confirmou que, de fato, esse é um serviço novo no Banco do Brasil e que a base dessa inovação esteve relacionada, principalmente, aos elementos interacionais, valorizando as competências dos gerentes de contas (C), que prestam o serviço de assessoria financeira, bem como, valorizando as competências do cliente (C'), o qual possui um alto nível de expectativas em relação ao serviço prestado; tendo os aspectos tecnológicos como suporte para esse novo serviço.

Por fim, nesta pesquisa foi possível identificar que as principais competências organizacionais do atendimento baseado no relacionamento especializado são as pessoas que atuam nesse atendimento, além da solidez e marca da instituição. Foi possível identificar também que as competências individuais destacadas para o atendimento personalizado especializado são aquelas baseadas no relacionamento interpessoal, em conhecimentos sedimentados que possibilitem a prestação do serviço de forma a agregar valor para o cliente; e, por fim, a atitude com vistas ao autodesenvolvimento. Outro resultado obtido foi a semelhança da relevância percebida por executivos e gerentes de contas, no que se refere às competências organizacionais no fornecimento do atendimento Estilo; e, da diferença na percepção da relevância das competências individuais no atendimento Estilo. E, a confirmação de que o atendimento Estilo constitui um serviço inovador caracterizado, principalmente, pela interação especializada com o cliente, com o fator tecnológico como suporte.

Os limites teórico-metodológicos desta pesquisa consistem no fato de não ser possível abranger as duas dimensões da relação de serviço, quais sejam: a sócio-econômica e a operacional. No tocante à relação de serviço, a dimensão sócio-econômica envolve mecanismos de regulação e aspectos culturais, cuja análise demandaria estudos mais específicos e longitudinais, o que, em virtude do tempo disponível para a realização desta pesquisa, tornaria inviável sua execução. Com isso, a opção pela dimensão operacional, baseada nas interações existentes na relação de serviço, tornou-se opção mais factível e adequada para a realização da pesquisa. Um outro aspecto a ser destacado, que se refere à inovação em serviços, foi a não abordagem de uma análise setorial do comportamento do Banco do Brasil em relação à concorrência a partir de uma perspectiva evolucionista (MALERBA, 2004).

Como limites operacionais, há uma limitação temporal, que, de certa maneira, direcionou a uma opção teórica quanto à relação de serviço, dado não ser possível realizar um estudo longitudinal. Outro limite consiste na dificuldade de realizar pesquisa com clientes, para identificar as competências relevantes na formação de vantagens competitivas, o que resultou na opção de aplicar o questionário com funcionários, que são partícipes da relação de serviço.

Por fim, a partir dos principais resultados, é possível afirmar que esta pesquisa atendeu ao objetivo geral de analisar o papel das competências no desenvolvimento de inovações na relação de serviço. Como agenda de pesquisa sobre o tema, é possível sugerir a realização de uma pesquisa quantitativa complementar com os clientes do atendimento Estilo, para verificar se as percepções dos clientes confirmam ou refutam a percepção de que o fator de principal destaque nesse tipo de serviço é o relacionamento especializado. Além disso, também seria pertinente realizar a mesma investigação dessa pesquisa em outros bancos ou outras empresas, onde a característica do serviço seja o atendimento especializado para seus clientes, de forma a comparar os resultados obtidos. Por fim, seria interessante a realização de um estudo que comparasse o comportamento da inovação agregada no serviço prestado para clientes de alta renda, em outros bancos, que atuam no mesmo segmento, sob uma abordagem evolucionista.

## Referências

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte, UFMG: 2003.

BANCO DO BRASIL. **bb.com.você**. Banco Plural, perfil singular. n. 23, nov/dez, 2003.

BANCO DO BRASIL. Brasília, 2007,a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/HistoriaBB.jsp#2004>>. Acesso em: 17 maio 2007.

\_\_\_\_\_. Brasília, 2007, b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/QuemFazBB.jsp>>. Acesso em: 17 maio 2007.

\_\_\_\_\_. Brasília, 2007, c. Disponível em: <<http://www21.bb.com.br/appbb/portal/red/Agencias1.jsp>>. Acesso em: 17 maio 2007.

\_\_\_\_\_. Atendimento Estilo. Brasília, 2007,d. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/est/srv/BB\\_Estilo.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/voce/est/srv/BB_Estilo.jsp)>. Acesso em: 17 maio 2007.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Relacionamento – Nível de Relacionamento Estilo**. Brasília, 2007e. Disponível no Livro de Informações Codificadas – LIC, Endereço 145 - 200. Disponível na intranet BB em: <<http://intranet.bb.com.br>>. Acesso em: 10 maio 2007.

\_\_\_\_\_. **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, f. Edição Junho/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_. **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, g. Edição Maio/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_. **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, h. Edição Julho/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_. **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, i. Edição Agosto/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_. **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, j. Edição Setembro/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, l. Edição Outubro/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, m. Edição Novembro/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2007, n. Edição Dezembro/2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_ **Banco do Brasil Estilo**. Brasília, 2005. Disponível no Livro de Instruções Codificadas – LIC, Endereço 145-200. Disponível pela Intranet BB em <<http://intranet.bb.com.br>> . Acesso em: 17 out 2007.

\_\_\_\_\_ **Relatório Anual Banco do Brasil 2006**. Brasília, 2007 o.

\_\_\_\_\_ **Relatório Anual Banco do Brasil 2007**. Brasília, 2008 a.

\_\_\_\_\_ **Banco do Brasil Estilo**. Brasília, 2008, b. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page65,114,5683,6,1,1,1.bb?codigoNoticia=881&codigoMenu=1552> Acesso em: 14 março 2008.

\_\_\_\_\_ **Banco do Brasil Estilo**. Brasília, 2008 c. Disponível: <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,5530,6,1,1,1.bb?codigoNoticia=877&codigoMenu=1017>. Acesso em: 15 março 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2008, d. Edição Janeiro/2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 15 janeiro 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2008, e. Edição Fevereiro/2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 21 março 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2008, f. Edição Março/2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 21 março 2008.

\_\_\_\_\_ **Boletim seuEstilo**. Brasília, 2008, g. Edição Abril/2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,114,2448,6,1,1,1.bb?codigoMenu=934&codigoNoticia=4449>> . Acesso em 13 abril 2008.

BANCO BRADESCO. Disponível: <<http://www.bradescopeprime.com.br/>> Acesso em: 10 março 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp>>. Acesso em: 17 maio 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/TOP50/port/Top502007120P.asp>>. Acesso em: 15 março 2008.

BANCO REAL. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br/vangogh/>> Acesso em: 03 março 2008.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v.15, p.161-173, 1986.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed., Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARROS, B.T.; CANÇADO, V.L.; SOUZA, H.H.R.F.; STEUR, R. Criando Valor com Aquisições – Por quê comprar? Como integrar? O Caso do Banco Itaú. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD**, 2003.

BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BITENCOURT, C. A **Gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem Organizacional. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA, Universidade do Rio Grande do Sul.

BITENCOURT, C.. A Gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de Gestores. In: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências**: Os novos horizontes da Gestão. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES T.A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.P.; BABRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr./Jun., 2005.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha, 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORAZZA, G. (2000). Crise e Reestruturação Bancária no Brasil. Disponível em: <[www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000\\_08.pdf](http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2007.

DELAUNAY, J.C. Capital and other inputs in the production of services - What impact on service relationships? **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 2, p. 157-170, 1999.

DJELLAL, F.; FRANCOZ, D.; GALLOUJ, C.; GALLOUJ, F.; JACQUIM, Y. R&D in Services: Revising the definition on research and development in the light of the specificities of services. **Science and Public Policy**, v. 30, n. 6, p. 415-429, 2003.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Innovation Indicators: Services and the search for relevant innovation indicators: a review of national and international surveys. **Science and Public Policy**, v. 26, n. 4, p.218-232, aug/1999.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Innovation and Employment Effects in Services: A Review of the Literature and an Agenda for Research. **The Service Industries Journal**. v. 27, n.3, p. 193-213, apr/2007.

DOSI, G. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**. v.XXVI, p. 1120-1171, sep, 1988.

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a schumpeterian perspective. **Research Policy**, v.33, p.551-562, 2004.

DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 161-172, 2000.

EBOLI, M. Um Novo Olhar sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no Século XXI. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 109-128

ESPINOZA, F.S, HIRANO, A.S. As Dimensões de Avaliação dos Atributos Importantes na Compra de Condicionadores de Ar: Um Estudo Aplicado. *Revista de Administração Contemporânea*. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p. 97-117, out/dez, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L., **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, H. *et al.*. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M.S. (Org.). **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. Editora SENAC: São Paulo, 2001.

GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of Innovation. **International Journal of Service Industry Management**, v.6, n.3, p.4-16, 1995.

GALLOUJ, F. Innovation in Services. **Research Policy**, v.26, p.537-556, 1997

GALLOUJ, F. Innovation in Services and the Attendant Myths. **STEP Group**. Aug., 1998

GALLOUJ, F. **Innovation in Services: The New Wealth of Nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002a.

GALLOUJ, F. Innovation in Services and attendant old and new myths. **Journal of Socio-Economics**, v. 31, p. 137-154, 2002b.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in Services. **Research Policy**, v. 26, p. 537-556, 1997.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Entrevistas Individuais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Vozes: Rio de Janeiro, 2002.

GIL, A.C. Delineamento de Pesquisa. In: **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. p.57-63, 1995.

GÜNTHER, H. Desenvolvimento de Instrumento para Levantamento de Dados (Survey). In: PASQUALI, L. **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida/Instituto de Psicologia/UNB: INEP, 1996.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Qualitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, p 201-210, mai-ago/2006.

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J. Mudança na administração pública e gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: Suzana Maria Valle Lima. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, v. 1, p. 243-266.

HAIR, J. Jr., *et al.*. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HARTLEY, J. Case Study Research. In: CASSELL,C.; SYMON, G. **Essential Guide Qualitative Methods in Organizational Research**. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi: 2004.

HAUNKNES, J. Services in innovation – Innovation in services. **Step Report**, n.13, 1998.

HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Tuck School of Business at Dartmouth**. Working Paper 03-08. dez, 2002.

HENDERSON,R.M. ; CLARK, K.B. Architectural Innovation : The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 9-30, 1990.

HILL, M. M. ; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2a.ed., Lisboa, Sílabo: 2005.

HIPP, C. ; GRUPP, H. Innovation in the service sector : The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. **Research Policy**. v.34, p.517-535, 2005.

ISAMBERT-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L’Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.) **Saberes e competências: O uso de tais noções na escola e na empresa**. 4a. ed. Campinas/SP, Papirus: 2003.

ITAÚ. Disponível em: <<http://www.itaupersonnalite.com.br/index.jsp>> Acesso em: 10 março 2008.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Journal of Strategic Management**, v. 31, p. 60-71, Feb. 1998.

JOHNE, A.; STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**. v. 32, n.3, p. 184-251, 1998.

KILIMNIK, Z. M.; SANT’ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? **Revista de Administração de Empresas – ERA**, v. 44, Ed. Especial Minas Gerais, 2004.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 64-83, 1999.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on Knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LANCASTER, K.J. A New Approach to Consumer Theory. **The Journal of Political Economy**, v. 74, n. 2, p. 132-157, apr/1966.

LE BOTERF, G. (1994). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuilard, 3.ed., Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, J.B.D.; PORSSSE, M.C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão**. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

MALERBA, F. Sectoral systems of innovation: basic concepts. In: MALERBA, F. (ed). **Sectoral systems of innovation: concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. p.9-41.

MAMEDE, R. Does Innovation (Really) Matter for Success ? The Case of an IT Consultancy Firm. **Dinâmia – Centro de Estudos Sobre a Mudança Sócio-Econômica** – Summer Conference on Industrial Dynamics of the New and Old Economy, Copenhagen/Elsinore, Jun, 2002. Disponível em : <http://loki.iscte.pt:8080/dspace/handle/10071/486>

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Tradução : Laura Bocco. 4 ed., Porto Alegre : Bookman, 2006.

MENDENHALL, W. *Estatística para Administradores*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 817p.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and Resource Architecture. **International Journal of Operations & Production Management**. ABI/INFORM Global; v. 23, n. 9; p.977-994 , 2003.

MIOZZO, Marcela; SOETE, Luc. Internationalization of services: a technological perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v.67, p. 159–185, 2001.

MOURA, M.C.C.;BITENCOURT, C.C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.5, n.1, jan./jun. 2006.

OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v.27, n. 6, p. 564-587, 2007.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

\_\_\_\_\_. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração**. Brasília, LabPam/IBAPP, 1999.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, p. 343-373, 1984.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 78-90, mai-june, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1995). **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu e criar os Mercados de Amanhã**. 21. ed., Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation**. Journal of Interactive Marketing, v. 18, n.3, p. 5-11, Summer, 2004.

PIRES, M.G.; MARCONDES, R.C. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. **Revista de Administração Contemporânea - Edição Especial**, 61-78, 2004.

RÉMY, E. KOPEL, S. Social Linking and Human Resource Management in the Service Sector. **The Service Industries Journal**, v. 22, n. 1, p. 35-56, jan, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, J.M. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? **Revista de Administração de Empresas - Edição Especial Minas Gerais**, v. 46, p. 23-34, 2006.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão**. São Paulo: Bookman, 2005.

SANCHES, R. HENEE, A. Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition. **European Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 303-317, 1997.

SCHUMPETER, J. (1934). **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SIRILI, G.; EVANGELISTA, R. Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. **Research Policy**, p.881-899, apr, 1998.

STABLEIN, R. Dados em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.R.,HARDY, C.; NORD, W.R.. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

SUNDBO, J. Management of Innovation in Services. **The Service Industries Journal**. p. 432-455, 1997.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. Innovation in Services. **SI4S Project synthesis**, Work package 3/4, Step Group, aug. 1998.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **International Journal of Services Technology and Management**, v.1, n.1, p.15-36, 2000.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18:7, p. 509-533, Aug, 1997.

TETHER, B.S.; HIPPE, C.; MILLES, I. Standardisation and particularisation in services: evidence from Germany. **Research Policy**, v. 30, p.1115-1138, 2001.

TETHER, B.S. Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. **Industry and Innovation**, v. 12, n. 2, p. 153-184, jun/2005.

UNIBANCO. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br/uni/pvc/inf/index.asp>> Acesso em: 10 março 2008.

VARGAS, E.R. **A dinâmica da inovação em serviços**: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2006.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa em administração). In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VRIES, E.J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Research Policy**, v. 35, p. 1037-1051, jul, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J.C. Pesquisa Qualitativa em Gestão de Pessoas. **Escola de Psicologia**, n. 7, número especial, p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica**. São Paulo, Atlas: 2001b.

\_\_\_\_\_. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M.S. (Org.). **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001a.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

### **BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Nome:

Cargo: Posse no BB em:

Atuação no segmento Estilo BB desde:

Formação Acadêmica:

### **BLOCO 2 – IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Questão 1 – Identificar competências relacionadas ao Banco do Brasil relevantes no segmento de atuação do Banco do Brasil Estilo.

Questão 2 – Descrever os recursos necessários para viabilizar o atendimento Estilo, classificando-os pela relevância.

Questão 3 - Relacionar possíveis diferenciais competitivos do atendimento Estilo do Banco do Brasil no mercado.

### **BLOCO 3 – IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

Questão 1 – Relacionar as competências individuais necessárias para o atendimento ao cliente Estilo.

Questão 2 – Identificar os meios disponibilizados para o desenvolvimento das competências dos indivíduos.

Questão 3 – Informar se na seleção de funcionários busca-se profissionais que já demonstrem as competências requeridas.

Questão 4 – Descrever as ações que têm como objetivo o desenvolvimento das competências necessárias para atuação como gerente de contas Estilo.

### **BLOCO 4 – CONCEITO DE SERVIÇOS E RELAÇÃO DE SERVIÇO**

Questão 1 – Caracterizar os serviços no atendimento Estilo.

Questão 2 – Descrever qual o valor agregado pelo atendimento Estilo ao cliente.

Questão 3 – Determinar o papel do cliente no processo e resultado do serviço prestado nas agências e espaços Estilo.

Questão 4 – Relatar os fatores relevantes na interação entre funcionário e cliente Estilo.

### **BLOCO 5 – INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Questão 1 – Determinar as principais inovações do atendimento Estilo no Banco do Brasil.

Questão 2 – Descrever as principais inovações do atendimento Estilo no mercado.

### **BLOCO 6 – INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E COMPETÊNCIAS**

Questão 1 – A partir das inovações informadas no item anterior, determinar que competências ou recursos estão diretamente relacionados.

Questão 2 – Relacionar as contribuições das competências dos funcionários nas inovações de relação de serviço.

Questão 3 – Relacionar que contribuição as competências dos clientes podem ter nas inovações de relação de serviço.

## APÊNDICE B – CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

Unidade de Contexto	Unidade de Significação
<p>Baseadas em recursos tangíveis ou físicos (BARNEY, 1991; MILLS <i>et al.</i>, 2003b)</p>	<p>“Estrutura de atendimento específica e diferenciada, situada em locais de fácil acesso” (BB, 2003)</p> <p>“(…) quando for à agência, o cliente terá manobrista e salas de reunião equipadas com Internet e banda larga”. (BB, 2003)</p> <p>“(…) Para dar suporte a tal crescimento, o Banco do Brasil vai inaugurar até o final deste ano (2007) mais 46 agências Estilo e vários espaços Estilo compartilhados com as agências de Varejo, e ainda promover a criação de novos produtos e serviços específicos para o segmento. Com isso, serão cerca de 500 pontos de atendimento do BB Estilo em todo o País.” (BB, 2007g)</p> <p>“Nas agências Estilo você usufrui de uma estrutura diferenciada, que oferece salas exclusivas para reuniões particulares ou com seu gerente, além de salas reservadas com acesso à internet, fax, TV e vídeo. Todas as agências Estilo contam ainda com estacionamento privativo e manobrista. São ambientes feitos sob medida para você, proporcionando maior privacidade, comodidade e segurança. Tudo isso levando em conta a discrição e o bom gosto que o seu estilo exige”. (BB, 2007g)</p> <p>“Efetivamente, em apenas quatro anos de existência, a rede BB Estilo já conta com 440 pontos de atendimento em todo o Brasil, entre espaços e agências exclusivas, apoiada por uma equipe de assessores financeiros treinados, qualificados e certificados para a função.” (BB, 2007f)</p> <p>“A cidade de Florianópolis acaba de ganhar uma agência com o seu Estilo. Conforto, sofisticação e serviços personalizados são alguns dos diferenciais que estão disponíveis à Rua (...). (BB, 2007h)</p> <p>“E, para dar cobertura eficiente a essa expansão, o Banco vai <u>inaugurar várias agências</u>, lançar produtos exclusivos e ampliar a equipe de atendimento especializada.” (BB, 2007i)</p> <p>“Estilo: sempre ao seu lado - Não é apenas na sua agência de relacionamento que você pode dispor de atendimento personalizado. Sempre que estiver distante da sua agência e precisar dos serviços do BB, procure preferencialmente uma agência ou espaço Estilo. Ali você terá acesso a todas as facilidades, comodidade e serviços exclusivos a que você já está acostumado. Em breve, todas as agências do BB que dispõem de espaço Estilo nas suas instalações passarão a ter nova identidade visual, onde ficará destacada a tarja prateada do Banco do Brasil Estilo, facilitando a identificação desses pontos de atendimento especializados.” (BB, 2007 l)</p> <p>“O atendimento é realizado em ambientes desenvolvidos para oferecer segurança e privacidade, com o máximo de conforto e sofisticação: são as agências e espaços Estilo.” (BB, 2007d)</p> <p>“No Banco do Brasil Estilo você é atendido em ambientes diferenciados desenvolvidos para oferecer conforto, segurança e privacidade.” (BB, 2007d)</p>

<p>Baseadas em pessoas (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991)</p>	<p>“(…) quando for à agência, o cliente terá (…) assessoria financeira especializada e personalizada, que inclui orientações quanto às melhores estratégias de investimento e administração de patrimônio.” (BB, 2003)</p> <p>“Para alcançar esse objetivo (meta de ser o melhor banco em relacionamento e assessoria financeira), o papel dos funcionários é fundamental” (BB, 2003)</p> <p>“A meta do Banco do Brasil Singular é ambiciosa: ser o melhor banco em relacionamento e assessoria financeira”(BB, 2003).</p> <p>“Para esclarecer essa dúvida, facilitar a sua decisão de investimento e auxiliá-lo na gestão do seu dinheiro, o Banco do Brasil Estilo oferece a você a assessoria financeira personalizada que dispõe de modelo exclusivo de alocação de recursos.” (BB, 2007h)</p> <p>“E, para dar cobertura eficiente a essa expansão, o Banco vai <u>inaugurar várias agências</u>, lançar produtos exclusivos e ampliar a <u>equipe de atendimento especializada</u>.” (BB, 2007i)</p> <p>“(…) Resultado da confiança que sempre lhe depositaram seus clientes – atualmente mais de 25 milhões – e da <u>dedicação dos seus colaboradores</u>, o BB manteve ao longo da sua história uma posição de vanguarda e liderança no mercado financeiro.” (BB, 2007 i)</p> <p>“O ano 2007 foi marcante para o Banco do Brasil Estilo. Durante esse período, consolidamos nossos planos de expansão com a ampliação da rede de atendimento personalizada em todo o País. Também contratamos novos profissionais, renovamos técnicas de gestão de recursos e realizamos expressivo investimento na capacitação e no desenvolvimento dos nossos gerentes de relacionamento.” (BB, 2007n)</p> <p>“O Banco do Funcionário (do Brasil) encerrou o ano (2007) com 82,7 mil parceiros que, com seu trabalho e sua dedicação diários, contribuíram para fazer do BB o maior banco do País.” (BB, 2007 o)</p>
<p>Baseadas em sistemas, procedimentos. (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; MILLS <i>et al.</i>, 2003b)</p>	<p>“(…)Em vez de desperdiçar tempo procurando os assuntos que lhe interessam nas várias seções e subseções do portal BB, eles estarão na sua página de entrada, a apenas um clique de distância. É uma facilidade que só o Banco do Brasil oferece aos seus clientes, utilizando os conceitos mais avançados de segurança e tecnologia na rede. (BB, 2007g)”</p> <p>“Além disso, o cliente tem à disposição a maior rede de auto-atendimento do País, ambiente exclusivo na Internet e Central de Atendimento.” (BB, 2007d)</p>

<p>Baseadas em cultura e valores (BARNEY, 1991; MILLS <i>et al.</i>, 2003b)</p>	<p>“Em seuEstilo você encontrará (...) também as nossas ações de Responsabilidade Socioambiental que refletem o compromisso do Banco do Brasil em levar cidadania, inclusão social e desenvolvimento às mais diversas regiões do País.” (BB, 2007g)</p> <p>“As atividades do Banco do Brasil vão muito além da prestação dos serviços próprios de uma instituição financeira. Como agente do desenvolvimento econômico e social do País, o BB incorpora princípios de responsabilidade socioambiental ao seu cotidiano. Assume publicamente compromissos com o desenvolvimento sustentável, a preservação da natureza, a ética nos negócios, democratização do acesso ao crédito, alfabetização, inclusão digital, entre outros que contribuem para a melhoria da qualidade de vida, prioritariamente em regiões carentes e mercados restritos.” (BB, 2007g)</p> <p>“(...) a soma dessas conquistas (prêmios de melhor Banco Sustentável em Mercados Emergentes da América Latina e o melhor banco público em 2006 entre os Maiores e Melhores Conglomerados Financeiros do Brasil) reafirma a nossa convicção de que a preocupação social e ambiental de uma empresa pode caminhar lado a lado e em plena harmonia com os seus objetivos de crescimento econômico. E reforça, ainda mais, o compromisso do BB com os seus clientes, funcionários e acionistas, assim como renova e estimula sua atuação como agente do desenvolvimento nacional.” (BB, 2007h)</p> <p>“Tradição, confiança, segurança, qualidade, transparência e modernidade. Esses são os fundamentos que caracterizam uma instituição que mereça ser reconhecida como referencial no mercado. Ao completar 199 anos de sua fundação, ocorrida em outubro de 1808, o Banco do Brasil se orgulha de ter construído uma história que lhe assegura essa condição.” (BB, 2007 l)</p> <p>“Foi também em 2007 que o Banco do Brasil reafirmou seu compromisso público com a sustentabilidade do planeta. Estamos falando do lançamento da Agenda 21, o primeiro documento formal de uma empresa brasileira alinhado e comprometido com o desenvolvimento sustentável e que hoje permeia todas as ações e decisões internas e externas do Banco.” (BB, 2007n)</p> <p>“O Banco manteve uma trajetória de absoluta coerência com sua missão e seus valores, oferecendo decisiva contribuição ao desenvolvimento do Brasil e dos brasileiros.” (BB, 2008d)</p> <p>“O Banco do Brasil lançou o Prêmio Valores do Brasil, concurso que reconhecerá talentos que participam de processos sustentáveis. Empresas e profissionais que atuem no território nacional poderão participar do certame, estruturado nas esferas nacional e regional.” (BB, 2008d)</p> <p>“O papel utilizado na impressão do boletim seuEstilo está em linha com os conceitos mais avançados de conservação e manuseio das florestas. O papel é produzido por empresa certificada pelo FSC – <i>Forest Stewardship Council</i>, (...). Assim, o Banco do Brasil reafirma o compromisso de adotar e incentivar práticas de responsabilidade socioambiental nas relações com todos os seus fornecedores e clientes (...).” (BB, 2008f)</p> <p>“Reafirmamos, assim, a nossa missão de oferecer um serviço bancário diferenciado, que contempla não apenas suas necessidades no cotidiano financeiro, mas também estratégias e objetivos. Tudo isso para valorizar suas conquistas.” (BB, 2008g)</p>
---	--

<p>Baseadas em redes internas e externas (MILLS <i>et al.</i>, 2003b)</p>	<p>“Um estudo inédito sobre estilo de vida, valores e como os consumidores de alta renda se relacionam com os bancos permitiu identificar que a empresa tem atributos em sua marca como solidez, tradição e segurança.” (BB, 2003)</p> <p>“Até o final de maio (2007), os pontos adquiridos em razão do seu relacionamento com o Banco e das compras com seu Ourocard valem mais milhas no Programa Smiles, da Varig.” (BB, 2007g).</p> <p>“Clientes Estilo têm desconto de 40% na assinatura anual das revistas da Editora Abril.” (BB, 2008g)</p> <p>“Com o objetivo de proporcionar novas descobertas, a Visa lançou o programa Visa Experience. O programa é diferenciado e oferece assessoria personalizada, concierge 24 horas e ainda amplo leque de experiências que incluem passeios de balão, vôos de asa-delta, batismo de rapel, (...) Ainda como forma de recompensar os clientes do Ourocard Platinum Estilo que mais utilizarem os seus cartões, a Visa e o Banco do Brasil concederão a partir do próximo mês convites para algumas dessas experiências incríveis.” (BB, 2008g)</p> <p>“O cliente BB Estilo paga meia entrada em todos os eventos promovidos pelo CCBB. Basta apresentar o seu cartão.” (BB, 2007h)</p> <p>“(…), honrando sua condição de maior empresa financeira do Brasil e uma das mais importantes no cenário internacional.” (BB, 2007 l)</p> <p>“Em 2008, o ano do nosso bicentenário, vamos celebrar esse marco com nossos públicos de relacionamento e reforçar os vínculos com nossos clientes, funcionários e com a sociedade, definindo os objetivos estratégicos e ações que irão contribuir para a continuidade dessa trajetória, que une tradição, ação e construção do futuro.” (BB, 2007 l)</p> <p>“O Banco do Brasil venceu pelo 17º ano consecutivo o prêmio Folha Top of Mind na categoria Bancos. A pesquisa, realizada pelo instituto Datafolha, aponta as marcas mais lembradas pelos consumidores em diversos segmentos.” (BB, 2007n)</p> <p>“Para investimentos, dispõe ainda da excelência em administração de recursos de terceiros da BB-DTVM (BB Administração de Ativos – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários), recentemente eleita pela Fundação Getúlio Vargas, pelo terceiro ano consecutivo, “A melhor gestora de fundos” do País.”(BB, 2008f)</p> <p>“No Banco do Brasil, a política de relacionamento com públicos de interesse está pautada no compromisso de construir relacionamentos duradouros, baseados no que tange às necessidades e às expectativas dos diversos públicos: clientes; funcionários e colaboradores; fornecedores; acionistas e investidores; parceiros; concorrentes; governo; comunidade e órgãos reguladores.” (BB, 2007 o)</p>
---	--

Unidade de Contexto	Unidade de Significação
<p>Relacionais (DJELLAL <i>et al.</i>, 2003)</p>	<p>“(…)compromisso e empenho em oferecer a melhor opção de relacionamento bancário e de assessoria pessoal e de investimentos.” (BB, 2007g)</p> <p>“O relacionamento com os clientes Estilo é feito por uma equipe de Gerentes especialmente treinados para atuar como orientadores financeiros..”(BB, 2007g)</p> <p>“Mas também estamos convictos de que, com a consolidação do modelo de relacionamento BB Estilo, podemos olhar para o futuro com absoluta confiança” (BB, 2007n)</p>
<p>Metodológicas (DJELLAL <i>et al.</i>, 2003)</p>	

<p>Informacionais (DJELLAL <i>et al.</i>, 2003)</p>	<p>“Como extensão das soluções destinadas exclusivamente aos clientes Estilo, a partir de agora você receberá mensalmente um boletim com informações diferenciadas, o seuEstilo.” (BB, 2007g).</p> <p>“(…) chegamos à 4ª edição de seuEstilo, uma publicação que, (…), tem alcançado sucesso no objetivo de aproximar ainda mais o Banco do Brasil de você, cliente Estilo, mantendo-o informado sobre as novidades e atualidades do BB e procurando ajudá-lo a entender o mundo das finanças e da economia.” (BB, 2007i)</p> <p>“(…) Por isso, complementando a assessoria financeira que é prestada por nossos gerentes, procuramos sempre trazer em seuEstilo informações atualizadas e didáticas sobre os temas relacionados ao seu planejamento financeiro.” (BB, 2007j)</p> <p>“Em linha com a proposta do Banco do Brasil de oferecer sempre as melhores soluções em serviços e produtos para os seus clientes, e de mantê-los bem informados sobre as novidades no mercado financeiro, seuEstilo aborda nesta edição dois temas relacionados a mudanças tributárias recentes que afetam, direta ou indiretamente, todos os cidadãos: a extinção da CPMF, conhecida como “imposto do cheque”, e o aumento da alíquota do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF).” (BB, 2008e)</p> <p>“seuEstilo tornou-se também um importante canal de relacionamento e parceria entre o Banco do Brasil Estilo e seus clientes, ao oferecer acesso em primeira mão a informações objetivas sobre novos produtos, serviços e promoções oferecidas pelo BB.” (BB, 2008g)</p>
<p>Competências dos funcionários (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997)</p>	<p>“A assessoria financeira pessoal no Banco do Brasil Estilo é prestada por gerentes certificados no mercado financeiro e capacitados para orientá-lo sobre as melhores opções. Tudo com o máximo de exclusividade e privacidade (…)” (BB, 2007d)</p> <p>“Obviamente, essa alocação (...) precisa ser orientada por uma equipe de especialistas em assessoria financeira, como a que você dispõe no BB Estilo. Esses profissionais consideram não somente os riscos envolvidos em cada alternativa de investimento no cenário econômico, mas sobretudo o seu perfil de investidor. Essa avaliação indica o tipo de risco que você está disposto a assumir.” (BB, 2007f)</p> <p>“Hoje o cliente não quer um banco que preste apenas os serviços convencionais de qualquer instituição. Quer, sim, um banco que o acompanhe nas suas necessidades e conquistas ao longo da vida, <u>com orientação personalizada e especializada</u>. É esse conceito que buscamos ofertar.” (BB, 2007 i)</p> <p>“No Banco do Brasil Estilo, seu gerente está à disposição para orientar o melhor planejamento financeiro para você, seus filhos, netos, afilhados... Tudo com muita <u>competência e imparcialidade</u>.”(BB, 2007, i)</p> <p>“Dispondo de uma equipe de gestores e analistas financeiros altamente qualificada, capaz de diagnosticar riscos e oportunidades nos mercados nacional e internacional, o BB Estilo oferece aos seus clientes orientação para gerenciamento de seu patrimônio e soluções inovadoras em serviços e produtos bancários.” (BB, 2008f)</p> <p>“O BB Estilo disponibiliza uma equipe de profissionais capacitados e com ampla visão de mercado, preparados para encontrar junto com o cliente as melhores estratégias para atingir seus objetivos.” (BB, 2007d)</p>

<p>Competências dos clientes (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997)</p>	<p>“O perfil desses clientes? São multibancarizados, valorizam sofisticação, segurança, ampla informação, atendimento personalizado, comodidade, agilidade e sigilo.” (BB, 2003).</p> <p>“Sofisticação, atendimento personalizado e <i>status</i> são atributos muito valorizados pelos consumidores de alta renda (...)” (BB, 2003)</p> <p>“Além dos atributos emocionais, como <i>status</i> e prestígio, os clientes de alta renda prezam por excelente qualidade de produtos e serviços, agilidade e atendimento pessoal” (BB, 2003)</p> <p>“Entender o estilo de vida dos clientes de alta renda possibilitou reavaliar os atributos da marca do Banco do Brasil” (BB, 2003)</p> <p>“A sofisticação do ambiente vai ao encontro da necessidade de um atendimento personalizado.” (BB, 2003)</p> <p>“Dentro dessa perspectiva, criamos o Banco do Brasil Estilo, um conceito de relacionamento que resultou da percepção que temos das diferentes necessidades de um público que exige produtos de alta qualidade e alta performance.” (BB, 2007g)</p> <p>“(...) desenvolvemos novos produtos e serviços coerentes com a realidade de mercado e desenhados em sintonia com o estilo e perfil dos nossos clientes.” (BB, 2007n)</p>
<p>Característica do Serviço (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997)</p>	<p>“Os produtos e serviços são exclusivos, como fundos de investimento, depósitos a prazo, mercado de ações, planos de previdência privada, linhas de crédito pessoal, cartões de crédito e seguros, além de soluções para negócios internacionais e agronegócios.” (BB, 2003)</p> <p>“O Banco do Brasil Estilo é um novo conceito em relacionamento, desenvolvido para pessoas físicas e que oferece um atendimento personalizado, completa assessoria financeira, além de produtos e serviços diferenciados.” (BB, 2007d)</p> <p>“O Banco do Brasil Estilo, buscando acompanhar a evolução desse mercado, criou novas alternativas para que você se sinta confortável com as perspectivas de futuro Os planos Brasilprev Estilo, especialmente, trazem agora uma série de vantagens, entre elas a aplicação dos recursos em fundos de investimento, cuja rentabilidade líquida é integralmente revertida para o plano.” (BB, 2007 f)</p> <p>“Os clientes do BB Estilo têm um espaço só seu na capital do inverno paulista: o lounge Estilo Campos do Jordão.”(BB, 2007f)</p> <p>“O BB Estilo tem a solução ideal para você trocar de carro, comprar ou reformar sua casa ou até mesmo realizar a viagem dos seus sonhos.” (BB, 2007j)</p> <p>“BB Multimercado Estilo – um deles combina com você” (BB, 2007j) - Produtos específicos para atender às necessidades do cliente.</p> <p>“Os clientes Estilo contam ainda com um pacote específico, com uma série de vantagens e diferenciais. Entre elas, isenção das taxas de manutenção para o cartão magnético de um segundo titular, utilização sem limites de folhas de cheque, de depósitos em caixa eletrônico e de extratos nos terminais de auto-atendimento, utilização de até dois serviços de <i>courier</i> (mensageiro) por mês e, ainda, isenção completa de tarifas para a realização de até três DOC/TED por mês.” (BB, 2007 l)</p> <p>“O fundo BB Referenciado DI Estilo recebeu pelo segundo ano consecutivo a nota máxima – cinco estrelas – do Guia Exame de Investimentos Pessoais (2007).” (BB, 2007 m)</p> <p>“Tudo isso dentro dos padrões de qualidade, exclusividade, segurança e discrição obstinadamente seguidos pelo BB Estilo.” (BB, 2007n)</p> <p>“Os investimentos que fizemos nestes últimos anos no fortalecimento da nossa estrutura de serviços e produtos nos permitem enfrentar com tranquilidade os novos desafios. (BB, 2007n)</p> <p>“Ganhe mais pontos no programa Ponto pra Você com as promoções do Banco do Brasil Estilo.” (BB, 2008g)</p> <p>“Para melhor atender ao mercado pessoa física, o BB segmenta os clientes em cinco níveis de relacionamento, com base em sua renda (R) e seu volume de investimentos (I). No final de 2006, essa base contava com 8,9 mil clientes Private, 600 mil Estilo, 800 mil Exclusivo, 5,7 milhões Preferencial e 14,3 milhões Pessoa Física.” (BB, 2007o)</p>

Fonte: Elaborado pela autora

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES DE CONTAS

### 1. Em que medida as seguintes proposições são apropriadas ao que se refere aos produtos ou serviços novos ou melhorados introduzidos no atendimento Estilo BB?

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB foram feitos sob medida (para responder às necessidades particulares dos clientes) e não são padronizados.					
Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB são fruto da combinação de características de produtos já existentes.					
Os novos produtos/serviços do Atendimento Estilo BB são resultado da dissociação de produtos existentes.					
Os novos produtos/ serviços do Atendimento Estilo BB são totalmente diferentes dos serviços/ produtos oferecidos anteriormente.					
O novo produto/serviço do Atendimento Estilo BB é produto da associação de pequenas características inéditas ou não à um serviço existente.					
A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside na vantagem que ele proporciona na sua forma de fornecimento ao cliente.					
A novidade do produto/serviço do Atendimento Estilo BB reside no conteúdo dos serviços ofertados.					
As novidades agregadas ao atendimento Estilo são disponibilizadas para todos os clientes do segmento Estilo BB.					
Os serviços prestados no atendimento Estilo proporcionam aprendizado útil para outros segmentos de atendimento do BB.					

### 2. Como é caracterizada a participação das pessoas envolvidas no atendimento Estilo BB?

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O desempenho dos gerentes de contas durante a prestação de serviço ao cliente é relevante para a qualidade do atendimento Estilo.					
As características dos clientes (como conhecimento prévio sobre produtos e serviços financeiros, habilidade em expressar suas necessidades) influenciam na qualidade dos serviços prestados no atendimento Estilo.					
A assessoria prestada ao cliente BB Estilo varia, de acordo com o perfil desse cliente.					
Os gerentes de contas, com seus conhecimentos técnicos e características pessoais, influenciam na assessoria oferecida ao cliente BB Estilo.					
A abordagem para a oferta dos serviços e produtos no atendimento Estilo varia de acordo com as características do cliente.					
A maneira como os serviços e produtos no atendimento Estilo são oferecidos varia conforme as características do gerente de contas.					

### 3. Como são caracterizadas as interações com o cliente Estilo?

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A interação com o cliente do atendimento Estilo permite ao gerente de contas reconhecer as necessidades desse cliente.					
A interação com o cliente do atendimento Estilo permite ao gerente de contas oferecer produtos e soluções adequadas.					
O cliente do atendimento Estilo conhece suas próprias necessidades no que se refere ao atendimento bancário.					
O cliente do atendimento Estilo conhece as possibilidades que o Banco do Brasil pode oferecer-lhe.					
As demandas geradas pelo cliente do atendimento Estilo podem ser fonte para gerar produtos/serviços novos ou melhorados.					

### 4. As características inerentes ao Banco do Brasil influenciam a prestação dos novos serviços de atendimento?

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A estrutura das agências e espaços Estilo são determinantes para o atendimento Estilo.					
A tecnologia oferecida aos clientes (home banking, acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) são determinantes para o atendimento Estilo.					
A solidez financeira do Banco do Brasil constitui fator relevante para o atendimento Estilo.					
A marca do Banco do Brasil é importante para fidelização do cliente Estilo.					
A marca do Banco do Brasil Estilo é importante para a fidelização do cliente Estilo.					
Os processos internos de apoio aos negócios são importantes para o atendimento Estilo.					
A cultura organizacional (valores, normas informais etc.) é importante para o atendimento Estilo BB					
O desempenho dos funcionários do Banco do Brasil é importante para o atendimento Estilo.					
Manter canais de comunicação com os clientes Estilo, tais como informativos dos resultados dos fundos de investimento, Boletim seuEstilo, dentre outros, é importante para o atendimento Estilo.					
As metodologias utilizadas para prestar assessoria financeira ao cliente constituem fator relevante para o atendimento Estilo.					

### 5. Há características do Banco do Brasil consideradas diferenciais competitivos no segmento de alta renda?

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
As agências e espaços Estilo são diferenciais de serviço no mercado.					
A tecnologia oferecida aos clientes (home banking, acesso a transações via celular, TAA, dentre outras) são diferenciais do atendimento Estilo no mercado.					
A solidez financeira do Banco do Brasil constitui fator que destaca o atendimento Estilo no mercado.					
A marca do Banco do Brasil Estilo é um diferencial no mercado de atendimento para clientes alta renda.					
Os processos internos de apoio aos negócios são diferenciais para o atendimento Estilo em relação à concorrência.					
A cultura organizacional (valores, normas informais etc.) é um diferencial para o atendimento Estilo.					
Os funcionários do Banco do Brasil são diferenciais do atendimento Estilo BB no mercado.					
Manter canais de comunicação com os clientes Estilo é um diferencial em relação à concorrência.					

As metodologias utilizadas para prestar assessoria financeira ao cliente são diferenciais do atendimento Estilo em relação à concorrência.					
--	--	--	--	--	--

**6. Em que medida as características relacionadas abaixo são relevantes para um gerente de contas do atendimento Estilo apresentar bom desempenho nas atividades que realiza?**

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias					
Trabalhar em equipes					
Criatividade					
Visão de mundo ampla e global					
Comprometer-se com os objetivos da organização					
Comunicação					
Lidar com incertezas e ambigüidades					
Domínio de conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ocupado					
Relacionamento interpessoal					
Iniciativa de ação e decisão					
Autocontrole emocional					
Empreendedorismo					
Gerar resultados efetivos					
Lidar com situações novas e inusitadas					

**7. Tempo na função de Gerente de Contas no atendimento Estilo BB:**

- Até 1 ano
- A partir de 1 ano até 2 anos
- A partir de 2 anos até 3 anos
- Acima de 3 anos

**8. Tempo de banco:**

- Até 3 anos
- A partir de 3 anos até 6 anos
- A partir de 6 anos até 9 anos
- Acima de 9 anos

**9. Sexo**

- Fem
- Masc

**10. Estado (Unidade Federativa - UF) em que atua:**