

SÉRIE BRADESCO 2012 :

Inovações Financeiras, Demandas por Cash Management e Novos Modelos de Negócio – Uma Avaliação do Contexto Brasileiro

Carlos Arruda, Hugo Ferreira Braga Tadeu e Jersone Tasso Moreira Silva¹ – Núcleo Bradesco de Inovação

INTRODUÇÃO

Quais são as instituições financeiras mais inovadoras do mundo? Quais as soluções encontradas por essas instituições para serem consideradas inovadoras? Quais são as demandas do *Cash Management*? Qual o contexto brasileiro para essas perguntas?

Dados da Global Finance (2012) indicam que o Citibank é a instituição financeira mais inovadora do mundo. Nos Estados Unidos, destaca-se o Bank of America Merrill Lynch, enquanto que na Europa é Deutsche Bank. Na Ásia, o vencedor é o HSBC. Finalmente, na América Latina, o Citibank é o grande vencedor, sendo que na África tem-se o Standard Bank como vencedor. Em todas essas instituições financeiras, o destaque é o investimento em inovação, nas melhores práticas de gestão e em uma visão holística de mercado, conforme as citações:

“We are continuing to invest in new innovations. Our clients around the globe rely on us to help them remain competitive and grow their business in the evolving global business landscape”.

Paul Simpson, global head, treasury and trade, Citi GTS

“Today’s CFOs and treasurers take a much more holistic view. By fully understanding the linkages between the clients’ individual requirements, we’re able to develop solutions to match the spectrum of their goals”.

Dub Newman, head of global treasury sales, BoAML

No caso específico do Citibank e segundo a Global Finance (2012), somente em 2011 foram investidos US\$ 1 bilhão em novas tecnologias, mas essencialmente em esforços para o atendimento e melhores soluções para os clientes. A visão de inovação do Banco está associada a novas tecnologias de pagamento, com soluções de mobilidade, mas fundamentalmente a diagnosticar o mercado e à disponibilidade de capital.

Com esse modelo de negócio, o Citibank vem construindo um modelo de sucesso, baseado em uma plataforma envolvendo tecnologia e novos modelos de negócio. Dessa forma, a instituição vem sendo a mais competitiva do mundo, sendo o modelo de referência financeira.

Importante

O Caderno de Ideias – Série Bradesco representa a visão dos autores e não a opinião da Fundação Dom Cabral.

O Caderno de Ideias – Série Bradesco representa um trabalho preliminar, cujo objetivo é o desenvolvimento de futuras publicações nacionais e internacionais. Mesmo que este artigo represente um trabalho preliminar, solicita-se a citação de fonte.

¹Autores: agradecimentos à Fundação Dom Cabral (FDC) e ao Bradesco, pelo suporte a esta pesquisa.

Para o caso brasileiro, o grande desafio está no desenvolvimento de modelos de negócios e inovação, em proximidade ao que os bancos de investimento e os de pequeno porte vêm praticando. Para tanto, diversos autores propõem mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento, especificamente para avaliação de segmentos rentáveis e que poderiam trazer retornos significativos, em detrimento das soluções tecnológicas.

Finalmente, a organização do artigo envolve a apresentação da metodologia utilizada no item 2, da revisão bibliográfica no item 3 e das conclusões e recomendações no item 4.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi qualitativa, com a adoção de análises de dados disponíveis em bases como ANPEC, AJBM, Business Management Dynamics, EconPapers, Banco Mundial, Base da Gale, Banco Central do Brasil, Economist Intelligence Unit, Fundação Dom Cabral, Google Acadêmico, Ipea Data, Portal da Capes, Scielo, SSRN e The National Bureau of Economic Research, com a adoção de análises técnicas *a posteriori* e com a seleção adequada das fontes neste texto referenciadas.

Os problemas enfrentados ao longo deste artigo referem-se às expectativas de longo prazo para inovações financeiras relacionadas às demandas por *cash management*, destacando-se a necessidade para novos modelos de negócio das instituições financeiras, em função dos riscos inerentes da economia brasileira e oportunidades de crescimento.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A importância para a inovação financeira, em função das demandas por *cash management*, e a busca por novos modelos de negócio dos bancos é algo pouco discutido, tanto na literatura quanto no meio empresarial. Para Merton (1992), a inovação financeira está direcionada para o lançamento de novos produtos ou soluções tecnológicas. Corroborando, Tufano (1989) observa que as grandes descobertas do setor financeiro têm a sua origem em novos produtos, cujo foco são os ganhos em rentabilidade. Essas inovações, em tempos atuais de redução na captação de recursos, ampla concorrência

bancária por clientes e pressões governamentais para minimizar os custos das operações financeiras, não seriam relevantes para o crescimento estratégico de longo prazo.

O grande desafio para o desenvolvimento de novos modelos de negócio está na real compreensão desse desafio. Enquanto centros de pesquisa no mundo dedicam o seu tempo para inovação em processos tecnológicos, industriais e, recentemente, para questões sustentáveis, pouco vem sendo avaliado para o setor financeiro. Para Frame (2004), somente 39 estudos de relevância foram direcionados para o setor financeiro, focando em novos modelos de negócio e inovação.

Apesar de todo o dinamismo do setor financeiro, existem barreiras para a inovação no segmento. Para Frame (2004), os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento dos bancos não é frequente, sendo insatisfatório para o repensar das estratégias de crescimento. Contrário ao senso comum, as instituições financeiras mais inovadoras são os bancos de investimentos e os de pequeno porte, sugerindo uma necessidade para maiores ganhos e melhores processos para as instituições de grande porte, de acordo com Global Finance (2012).

Alguns aspectos importantes ao longo deste texto são explorados, por exemplo: (i) não existe uma clara evidência entre a inovação, com foco em soluções direcionadas para pequenas e médias empresas, (ii) dúvidas quanto à rentabilidade das instituições financeiras, de acordo com os juros praticados no país, problemas de infraestrutura e questões tributárias, bem como (iii) a rentabilidade média das instituições financeiras poderia crescer ainda mais, desde que as melhores práticas de avaliação de mercado e processos fossem realizadas, em detrimento de soluções tecnológicas, somente.

Finalmente, algumas limitações técnicas são observadas para o desenvolvimento deste estudo, destacando-se o tempo das análises, compreendendo o período entre 1996 até 2011. A razão para a escolha do período refere-se aos estudos realizados nos Cadernos de Ideias “Determinantes do Investimento Privado no Brasil: 1994 – 2011. Estimativas e Análises Setoriais”, “Determinantes do Investimento Privado no Brasil no Período 1996-2011”, “Determinantes do Investimento Privado no Brasil no Período 2011-2017 – Simulação de Monte Carlo e Perspectivas de Longo Prazo”, “Determinantes do Investimento Privado no Brasil: Uma análise de *Cross Section* Setorial com Efeitos Fixos” e “Infraestrutura, Competitividade e os Determinantes para o Investimento Privado no Contexto Brasileiro”, com foco nas oportunidades para o *Cash Management* e para uma visão estratégica de longo prazo, todos eles desenvolvidos por Tadeu, Tasso e Arruda (2012).

INOVAÇÕES FINANCEIRAS E CASH MANAGEMENT

As inovações financeiras têm as suas diferentes aplicações e consequências para o *Cash Management*, de acordo com o dinamismo, processos, tamanho da organização, capacidade para investimento e gente especializada. Todos esses itens são avaliados por diversos autores, destacando-se Cohen (1989), e a sua fundamentação por textos como Bound *et al.* (1984).

Para Holmstrom (1989), a capacidade para inovar no lançamento de novos produtos ou serviços advém da habilidade da organização em incentivar novas práticas de gestão, promovendo um ambiente favorável para tanto. Para Aron (1990), o desenvolvimento de um modelo de negócios, pautado na avaliação constante de riscos e uma estratégia de longo prazo, tornaria a organização capacitada para inovar.

Especificamente para o setor financeiro, Henderson (1993) examinou a introdução de novas tecnologias, sugerindo que a maior eficiência de processos trouxe maior vantagem competitiva. No entanto, o autor sugere que a estabilidade econômica e as oportunidades de crescimento de mercado, quando do surgimento de novas tecnologias para o setor financeiro, ocultaram a necessidade para uma revisão de processos e alinhamento entre unidades de negócio, podendo resultar em falhas e na lentidão para atender as demandas de mercado.

Dando sequência, Stiglitz (1981) propõe que maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, especificamente para avaliação de segmentos rentáveis, poderiam trazer ganhos significativos para as instituições financeiras, em detrimento das soluções tecnológicas do passado. A atenção deveria estar para o impacto dessas ações, no melhor atendimento as demandas de mercado e não somente para processos de atendimento.

Para Frame (2004), outras hipóteses como o desenvolvimento de uma rede de especialistas em regiões estratégicas, demonstrando habilidades em análises de dados, tornaria as instituições financeiras em organizações direcionadas para a gestão do conhecimento, inovando não em tecnologia, mas no atendimento personalizado do mercado e na criação de redes de geração de valor.

Existem claras evidências de que a inovação não se deve somente a investimentos em tecnologia, mas em novos processos organizacionais. Para Henderson (1993), o desenvolvimento de pesquisas orientadas para o mercado foi a chave do crescimento de diversos setores da economia, como o farmacêutico, automotivo,

tecnologia da informação e petróleo, com oportunidades no momento para as instituições financeiras.

Logo, as oportunidades para as inovações financeiras advêm dos seguintes critérios de análise:

- I. **Modelo de Negócios:** O setor financeiro nacional tradicionalmente operou com elevadas taxas de juros, resultado do período inflacionário e descontrole das contas públicas. Recentemente, a redução das taxas de juros pelo Banco Central trouxe a necessidade de um novo modelo operacional dos bancos. Desde redução de custos, reformulação das políticas de captação no mercado internacional e inovação de procedimentos vem-se reforçando a busca pelas melhores práticas, em relação aos concorrentes.
- II. **Integração de Processos:** para os diversos segmentos de atuação financeira, a inovação poderia ser mais frequente, desde que houvesse maior integração de processos entre as áreas, citando o desenvolvimento de novos produtos e a securitização de soluções. A inovação não advém somente de tecnologias para o cliente, mas da entrega das melhores soluções financeiras.
- III. **Regulamentação:** diversas inovações no setor financeiro não podem ser aplicadas ao mercado, devido aos limites da legislação vigente. No caso específico das análises estratégicas de mercado e segmentos, isso não seria uma barreira.

Para Tufano (1989), existe um número de instituições financeiras que não teria a habilidade ou mercado adequado para inovar. Outros trabalhos sugerem a mesma avaliação, devido a problemas de demanda para crédito ou contrações na economia regional. Para tanto, Global Finance (2012) argumenta que os bancos de investimentos apresentam melhores oportunidades de mercado, devido à proximidade de relacionamento com o segmento corporativo, uma maior habilidade para realização de lucros e facilidade para lançamento de novos produtos.

Todavia, uma excelente oportunidade para as instituições financeiras seria o desenvolvimento de indicadores de inovação, voltados para análises de mercado e para a aplicação de recursos em setores estratégicos. Como exemplo, no Caderno de Ideias "Infraestrutura, Competitividade e os Determinantes para o Investimento Privado no Contexto Brasileiro", oportunidades de investimentos em infraestrutura são latentes, conforme a TAB. 1.

TABELA 1
Investimentos Necessários para o Período 2011-2017

Setores	2011-2017
Energia Elétrica*	230
Telecomunicações*	180
Transporte Rodoviário*	190
Transporte Ferroviário*	160
Transporte Aeroportuário*	5
Portos*	40
Saneamento*	450
Total*	845
PIB Nominal Estimado**	3548
Investimento/PIB (%)	23,82%

Fonte: Adaptado pelos autores (2012)

* Em Bilhões de Reais.

** Em Trilhões de Reais.

Conforme a Tabela 1, para o período 2011-2017 torna-se necessário o investimento/PIB, na ordem de 23,82%, sendo que atualmente esse valor não ultrapassa 2,82% do PIB. Claramente, existe uma demanda por projetos e financiamentos, algo ainda sem o devido suprimento. Dando sequência, essas oportunidades para investimento podem ser retratadas na Tabela 2 abaixo, com destaque para os setores de saneamento e transportes, de amplo interesse público e privado para o crescimento econômico.

TABELA 2
Oportunidades para Projetos de Infraestrutura

Setores	Investimentos*	Número de Projetos
Transportes	343	1136
Telecomunicações	180	90
Energia	182	750
Saneamento	85	7390
Industrial	83	301
Outros	15	56
Total	888	9723

Fonte: Valor Econômico (2012)

* Em Bilhões de Reais

Além das oportunidades para os setores de transportes e saneamento, há a necessidade de avaliar diversos segmentos da economia, segundo análises setoriais e em complemento à Tabela 2. Na Tabela 3, sugerem-se os setores industriais brasileiros.

TABELA 3
Indústria da Transformação: Setores Industriais Brasileiros

CNAE	Indústria de Transformação
15	Fabricação de produtos alimentícios e bebidas
16	Fabricação de produtos do fumo
17	Fabricação de produtos têxteis
18	Confecção de artigos do vestuário e acessórios
19	Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados
20	Fabricação de produtos de madeira
21	Fabricação de celulose, papel e produtos de papel
22	Edição, impressão e reprodução de gravações
23	Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool
24	Fabricação de produtos químicos
25	Fabricação de artigos de borracha e plástico
26	Fabricação de produtos de minerais não metálicos
27	Metalurgia básica
28	Fabricação de produtos de metal - exceto máquinas e equipamentos
29	Fabricação de máquinas e equipamentos
30	Fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática
31	Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos
34	Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias
35	Fabricação de outros equipamentos de transporte
36	Fabricação de móveis e indústrias diversas

Fonte: IBGE (2010)

Além das oportunidades para os setores de transportes e saneamento, há a necessidade para avaliar diversos outros segmentos da economia e em complemento à Tabela 2. Na Tabela 3, sugerem-se os setores industriais brasileiros. Para tanto, mensurar o desempenho desses setores e das empresas envolvidas é um claro potencial de inovação, com produtos financeiros direcionados.

Uma avaliação *cross-section*, contemplando dados da macroeconomia, setorial e de empresas de interesse, como proposto pelo Caderno de Ideias “Determinantes do Investimento Privado no Brasil: Uma análise de *Cross Section* Setorial com Efeitos Fixos” seria aceitável, utilizando os seguintes critérios e avaliações:

- I. **Total de Ativos:** quais são os recursos disponíveis e a capacidade de investimentos no curto e longo prazo pelas empresas?
- II. **Rentabilidade:** qual a rentabilidade média do setor e da empresa? Qual o EBITDA, o custo de capital e as margens da empresa? Quais as expectativas de crescimento do setor e economia, com impacto futuro na rentabilidade?
- III. **Fornecedores e Parceiros-Chave:** qual a avaliação em *clusters* da empresa e do setor? O comportamento de crescimento é similar entre as empresas do setor em análise? Qual a estrutura operacional e estratégia de crescimento?
- IV. **Tamanho do Mercado:** quais as expectativas de crescimento do mercado e da empresa? Esse crescimento é sustentável?

Para Bound (1984), o modelo de *cross-section* é importante para análises de mercado, empresas e inovação. No entanto, hipóteses conduzidas pelos autores devem também ser validadas, conjuntamente com as técnicas econométricas, sendo elas:

- I. O desenvolvimento de inovações financeiras e as maiores demandas para o *cash management* estão em setores com menor lucratividade.
- II. Empresas de pequeno porte, com problemas de EBITDA e vendas, são as maiores oportunidades para inovações financeiras.
- III. Oportunidades recentes para o *cash management* vêm sendo reveladas para o setor de infraestrutura como o indutor para o crescimento de longo prazo e ganhos de competitividade de um país.

Para tanto, há que se criar um ambiente estimulante para investimentos, sendo a demanda de mercado um dos principais fatores. Logo, quais seriam os

parâmetros para a criação de um modelo dinâmico de *cash management*?

DEMANDAS POR CASH MANAGEMENT

As inovações financeiras têm as suas diferentes aplicações e consequências para o *cash management*. O modelo clássico de avaliação de demandas foi proposto por Miller e Orr (1966), através de estudos sobre aplicações ótimas de recursos por agentes públicos ou privados. Apesar da incerteza dos investimentos e suas taxas de retorno, o modelo proposto busca analisar as elasticidades, o comportamento setorial e as oportunidades de crescimento.

Considerando a atuação de uma instituição financeira em um determinado setor da economia e um mercado com taxas de juros equilibradas, leia c como necessidade por financiamento de caixa, n os pagamentos da empresa à instituição financeira mediante empréstimo realizado e R as taxas de juros praticadas pela instituição financeira. Em um determinado fluxo de caixa, existe a tendência de redução dos pagamentos, caso R tenha um comportamento de crescimento. No caso específico do modelo proposto por Miller e Orr (1966), as empresas deveriam pagar os seus empréstimos, considerando um custo fixo de capital b , sendo o risco de mercado assumido pela instituição financeira.

Considerando que as instituições financeiras deveriam reavaliar o seu modelo de negócios, processos e garantirem um aumento da automação, os custos das operações de financiamento reduziriam.

Teoricamente, o modelo clássico para demandas por *cash management* relaciona investimentos em tecnologia, análises constantes de mercado, redução de custos e riscos de mercado para as empresas, sendo ele:

$$\min_n \left[R \frac{c}{2n} + b \max(n - p, 0) \right] \quad (01)$$

Sendo:

R : taxas de juros praticadas pela instituição financeira.

c : necessidade de financiamento de caixa.

n : pagamentos da empresa à instituição financeira.

b : investimentos em inovação pela instituição financeira.

p : acesso pela empresa à instituição financeira.

Considerando que o valor dos pagamentos da empresa à instituição financeira depende dos próprios investimentos e inovação, a demanda por novas tecnologias e processos de negócio é crescente, sendo:

$$\frac{M}{c} = \frac{1}{2p} \sqrt{\min\left(2\frac{\hat{b}}{R}, 1\right)}, \text{ em que } \hat{b} \equiv \frac{b p^2}{c} \quad (02)$$

Sendo:

M: demanda por *cash management*.

c: necessidade de financiamento de caixa.

p: acesso pela empresa à instituição financeira.

b: investimentos em inovação pela instituição financeira.

R: taxas de juros praticadas pela instituição financeira.

Para entender o modelo proposto na equação 02, considere que os investimentos em inovação pela

instituição financeira (b) são fixos, logo, haverá crescimento ao acesso pela empresa às fontes de financiamento. Da mesma forma, quando as taxas de juros (R) são baixas, tem-se um grande volume de recursos disponíveis e crescimento da demanda pelo *cash management* (M).

No entanto, a agilidade para avaliar o mercado e os impactos nas taxas de juros (R) devem ser um diferencial das avaliações setoriais, sendo uma competência das instituições financeiras, garantindo a sua proatividade.

No Caderno de Ideias “Determinantes do Investimento Privado no Brasil no Período 2011-2017 – Simulação de Monte Carlo e Perspectivas de Longo Prazo”, as análises de mercado sugerem que há um risco do crescimento do Custo de Capital em Taxa de Juros Real (R), o que, em tese, poderia ser um risco para o *cash management*.

Na Tabela 4, além da avaliação do Custo de Capital em Juros Real (R), as análises indicam que o Crédito em Bilhões de Reais seria maior, acompanhado de grandes investimentos privados, em detrimento aos investimentos públicos, mas com tendências negativas para a Capacidade Industrial (UCAP), já no seu limite nos dias de hoje.

TABELA 4

Simulações de Monte Carlo 2011 – 2017

Variáveis	Máximo	Risco	Mínimo	Risco
Crédito em Bilhões de Reais	61.622,47	0,51	20.161,70	0,30
IGP-DI em Taxa Anual	3,19	0,29	0,31	0,25
Investimento Privado em Bilhões de Reais	212.977,04	0,41	135.191,27	0,40
Investimento Público em Infraestrutura em Bilhões de Reais	57.192,54	0,33	17.985,20	0,28
Preço Relativo em Bens de Capital em Reais	1,06	0,25	0,38	0,31
PIB em Trilhões de Reais	3.548.704,97	0,33	1.378.306,27	0,63
Custo de Capital em Taxa de Juros Real (R)	33,51	0,92	9,29	0,74
UCAP em %	87,48	0,27	80,20	0,57
Endividamento Externo em Serviço da Dívida/PIB (EE %)	14,10	0,39	0	0
Taxa de Câmbio Real em Reais	3,95	0,39	1,71	0,37

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Conforme a Tabela 4, haveria algum risco para o *cash management*, caso soluções inovadoras não sejam implementadas? Qual deveria ser o modelo de negócios das instituições financeiras, de acordo com o contexto brasileiro?

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO – UMA AVALIAÇÃO DO CONTEXTO BRASILEIRO

As constantes mudanças na economia e a crescente competição entre os bancos vêm trazendo inúmeras oportunidades para a inovação e um repensar para o modelo de negócios das instituições financeiras. A sofisticação tecnológica além das oportunidades de financiamento e alocação de capital mostram-se crescentes, dependendo, no entanto, da agilidade para as análises de mercado.

Algumas citações são importantes para uma reflexão sobre o modelo de negócios das instituições financeiras, de acordo com *Global Finance* (2012):

“In addressing the challenges and risks that financial innovation may create, we should also always keep in view the enormous economic benefits that flow from a healthy and innovative financial sector. The increasing sophistication and depth of financial markets promote economic growth by allocating capital where it is most productive. And the dispersion of risk more broadly across the financial system has, thus far, increased the resilience of the system and the economy to shocks”.

Ben Bernanke, Federal Reserve

“Not all innovation is equally useful. If by some terrible accident the world lost the knowledge required to manufacture one of our major drugs or vaccines, human welfare would be seriously harmed. If the instructions for creating a CDO squared have now been mislaid, we will I think get along quite well without. And in the years running up to 2007, too much of the developed world’s intellectual talent was devoted to ever more complex financial innovations, whose maximum possible benefits in terms of allocative efficiency was at best marginal, and which in their complexity and opacity created large financial stability risks.”

Adair Turner, Chairman of the UK Financial Services Authority

“What is recurrently ... described and celebrated as (financial innovation)...is, without exception a small variation on an established design . . . The world of finance hails the invention of the wheel over and over again, often in a slightly more unstable version. All financial innovation involves, in one

form or another, the creation of debt secured in greater or lesser adequacy by real assets.”

J. K. Galbraith

Após essas duas citações, fica claro que a inovação financeira para novos produtos ou soluções tecnológicas não exige o repensar sobre o modelo de negócios, integração de processos e regulamentação, conforme o item 3.1. Caso contrário, além dos riscos inerentes do setor financeiro, corre-se o risco do não atendimento às reais demandas do mercado por linhas de financiamento que gerem o crescimento das empresas.

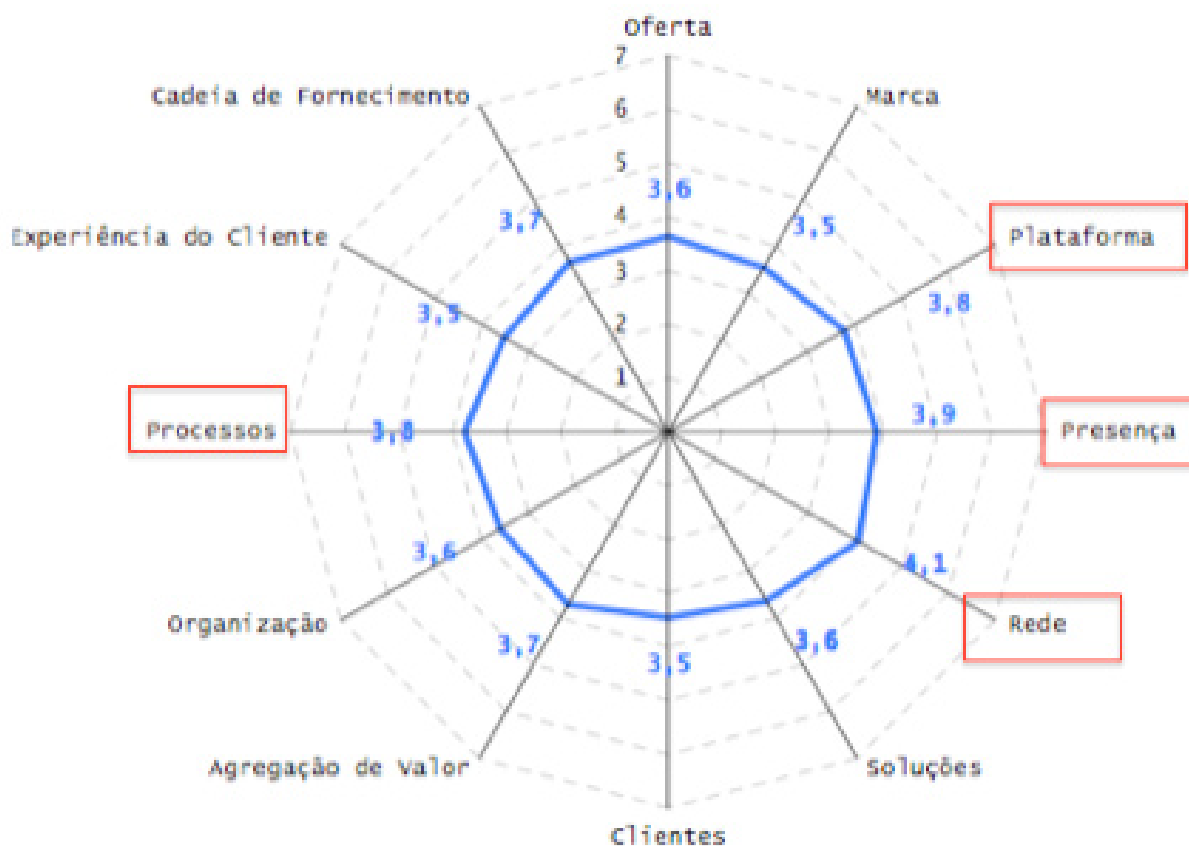
Para Miller (1986), os termos “inovação” e “finanças” foram unidos na década de 80, para a criação de modelos econométricos sofisticados, para ganhos elevados dos operadores de mesas na bolsa de valores. Tradicionalmente, a inovação tem como objetivo gerar riqueza, bem como a eficiência das operações. Para outros autores, citando Tufano (1989), não existe, de fato, inovação financeira, pois o principal objetivo é maximizar o capital empregado, sem avaliar o modelo de negócios das empresas e o contexto em que estão inseridas. Logo, qual o real benefício da inovação?

De acordo com Henderson (1993), a interdisciplinaridade de funções e o alinhamento para a tomada de decisões estratégicas podem trazer maiores benefícios do que o pensamento focado para investimentos em tecnologia da informação.

Nesse sentido, a Fundação Dom Cabral (FDC), por meio do Núcleo de Inovação, realizou uma pesquisa recente com executivos de instituições financeiras, para avaliar o alinhamento entre as decisões estratégicas da direção, com as práticas dos gerentes e demandas dos clientes. A proposta é a validação das práticas com as empresas clientes e a validação em relação ao modelo de negócio das instituições financeiras consultadas. Salienta-se que o comportamento atual do mercado e os critérios de análise como as taxas de juros, necessidade de financiamento, capacidade de pagamento das empresas e investimentos em inovação, conforme o item 3.2, também foram contemplados nesta pesquisa.

As perguntas realizadas e os resultados da pesquisa são:

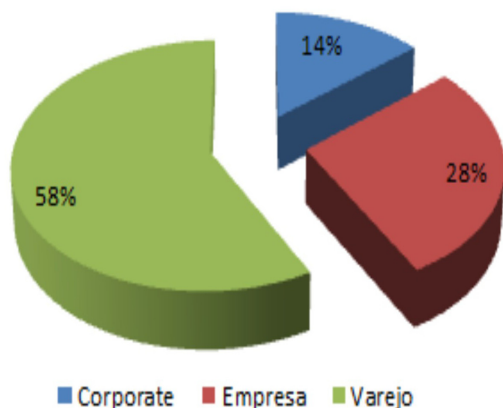
Pergunta 1. Quais seriam os principais indicadores para a inovação na instituição financeira: (a) oferta de novos produtos, (b) marca da instituição, (c) plataforma de negócios, (d) sinergia de presença, (e) rede de colaboradores e parceiros, (f) soluções tecnológicas, (g) agregação de valor, (h) organização, (i) processos, (j) experiência do cliente ou (l) cadeia de fornecimento?



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

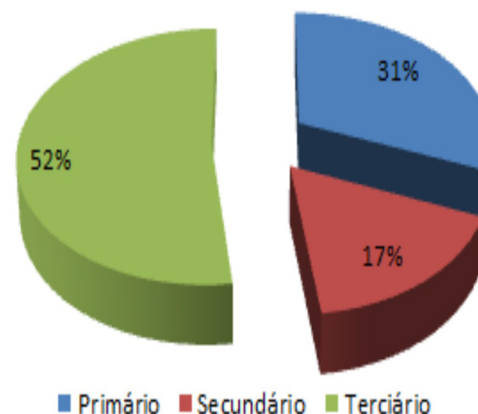
Os resultados da “Pergunta 1” sugerem que a plataforma para a realização de negócios, a sinergia de presença, rede de colaboradores e parceiros e processos alinhados poderiam garantir uma maior capacidade de inovação para o mercado.

Pergunta 2. Qual o segmento de atuação da gerência?



Os resultados da “Pergunta 2” indicam a necessidade de maior investimento para o segmento “Corporate”, devido aos limites da capacidade industrial e eventos esportivos de longo prazo, conforme o item 3.1.

Pergunta 3. Quais os setores mais predominantes na sua gerência?

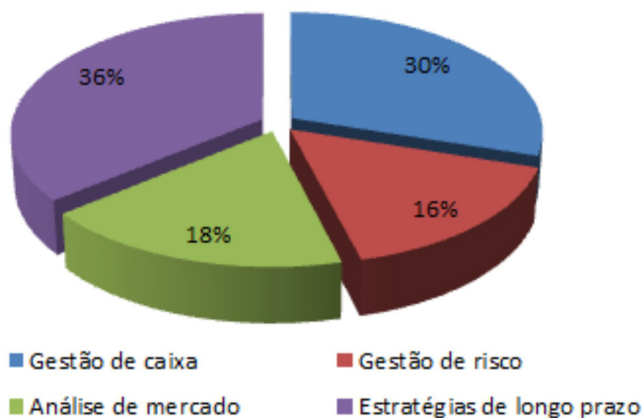


Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os resultados da “Pergunta 3” indicam uma maior demanda por investimentos para o setor secundário, em detrimento ao terciário e primário.

Pergunta 4. Quais são as principais dificuldades das empresas, em relação ao cash management?



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

O Caderno de Ideias “Determinantes do Investimento Privado – Um Novo Contexto Capacitante para o *Cash Management*” sugere que os bancos deveriam investir em estratégias de longo prazo e no reposicionamento do *cash management*.

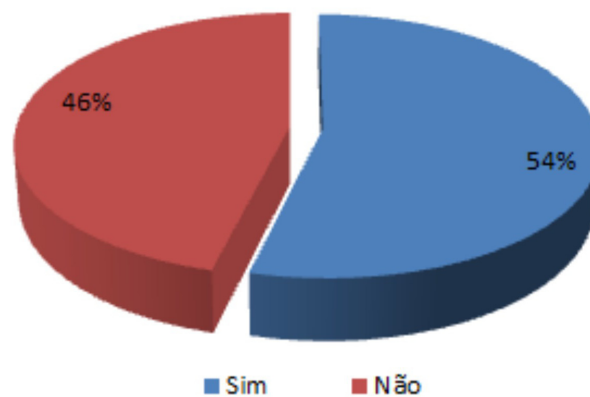
Pergunta 5. Qual seria a finalidade do cash management e das estratégias empresariais?



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Sugere-se uma necessidade de alinhamento entre as diretrizes estratégicas e operacionais do *cash management* para o mercado.

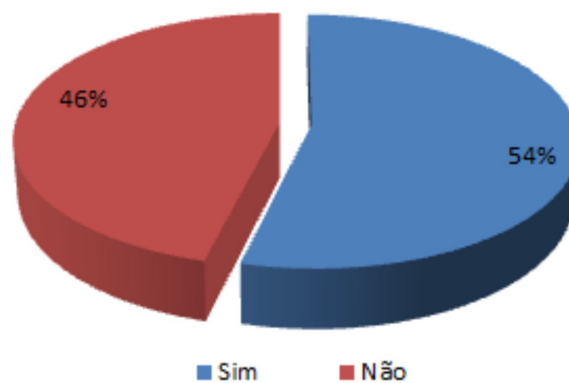
Pergunta 6. Qual a colaboração entre as áreas de negócio das instituições financeiras e o cash management?



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Conforme a Pergunta 5, sugere-se uma necessidade de alinhamento entre as diretrizes estratégicas e operacionais do *cash management* para o mercado.

Pergunta 7. Existem indicadores de desempenho para monitorar as atividades de cash management?



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Da mesma forma que as Perguntas 5 e 6, sugere-se uma necessidade de alinhamento entre as diretrizes estratégicas e operacionais do *cash management* para o mercado.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste artigo é a avaliação das inovações financeiras, das demandas do *cash management* e novos modelos organizacionais, corroborando a atuação de forma customizada das instituições financeiras.

As análises realizadas sugerem o investimento em inovação, nas melhores práticas de gestão e em uma visão holística de mercado e não somente em novas tecnologias, que facilitem as transações financeiras para os clientes. Para tanto, alguns aspectos importantes foram explorados, como soluções direcionadas para as pequenas e médias empresas, avaliação constante de mercado e processos internos que suportem esse modelo organizacional.

Conclui-se que as inovações para o *cash management* advêm de um alinhamento organizacional e análises focadas por segmento de atuação, devido aos movimentos atuais de mercado e da economia.

Merton, Robert C., 1992, Financial innovation and economic performance. *Journal of Applied Corporate Finance* 4 (Winter) 12-22.

Merton, Robert C., 1992, Financial innovation and economic performance. *Journal of Applied Corporate Finance* 4 (Winter) 12-22.

Stiglitz, Joseph E., and Andrew Weiss, 1981, Credit rationing in markets with incomplete information. *American Economic Review* 71, 393-409.

Tufano, Peter, 1989, Financial innovation and first-mover advantages. *Journal of Financial Economics* 25, 213-240.

SITES:

Global Finance (2012). Disponível em: <www.globafinance.com.br>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>

Valor Econômico (2012). Valor Setorial – Infraestrutura. Disponível em: <www.valoreconomico.com.br>

REFERÊNCIAS

Aron, Debra J., and Edward P. Lazear, 1990, The introduction of new products. *American Economic Review Papers and Proceedings* 80, 421-426.

Bound, John, Clint Cummins, Zvi Griliches, Bronwyn H. Hall, and Adam B. Jaffe, 1984, Who does R&D and who patents?; in Zvi Griliches, ed.: *R&D, Patents and Productivity* (University of Chicago Press, Chicago), pp. 21-54.

Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal, 1989, Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal* 99, 569-596.

Frame, W. Scott, and Lawrence J. White, 2004, Empirical studies of financial innovation: Mostly talk and not much action? *Journal of Economic Literature* 42, 116-144.

Henderson, Rebecca, 1993, Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *Rand Journal of Economics* 24, 248-270.

Holmstrom, Bengt, 1989, Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization* 12, 305-327.