

Rumo a um método para avaliação da capacidade de inovação em instituições bancárias

Towards a method for assessing innovation capacity in banking institutions

Dacione Sampaio Bião¹ 
Hércules Antônio do Prado¹ 
Gilberto Clóvis Josemin¹ 
Fabricio Ziviani¹ 

¹ Universidade Católica de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Governança, Tecnologia e Inovação, Brasília, DF, Brasil.

Resumo

Objetivo: identificar práticas organizacionais para capacidade de inovação e incorporá-los em um método para avaliação da capacidade de inovação de instituições bancárias brasileiras.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O setor vivencia um momento de descontinuidade, em decorrência do surgimento de novos entrantes com novos modelos de negócios, as *fintechs*, de diferentes tecnologias, mudanças no regime regulatório, no mercado e no comportamento do consumidor, assim como as iniciativas promovidas pelo Banco Central com o objetivo de incentivar a concorrência no segmento. Para superar estes desafios e capturar as oportunidades emergentes, uma boa dose de inovação nos bancos é essencial.

Método/abordagem: Foi aplicado um questionário com 621 participantes.

Originalidade/relevância: A caracterização de uma empresa inovadora está associada à sua capacidade de inovar, que se dá por meio de práticas gerenciais que visam impulsionar as capacidades e recursos para tornar o ambiente organizacional favorável a realizar inovações de forma contínua e sistemática. O quadro teórico desenvolvido no trabalho apresenta os fatores determinantes externos e internos para inovação no segmento bancário e apoia a criação de um instrumento de avaliação da capacidade de inovação.

Conclusões: Desta forma, este trabalho de pesquisa pode facilitar a implementação de um processo de gerenciamento da inovação nessas organizações.

Palavras-chave: Inovação. Capacidade de inovação. Avaliação. Instituições bancárias.

Abstract

Purpose: identify organizational practices for innovation capacity and incorporate them into a method for assessing the innovation capacity of Brazilian banking institutions.

Theoretical/practical/social contributions: The sector is experiencing a period of discontinuity due to the emergence of new entrants with new business models, fintechs, using different technologies, changes in the regulatory regime, in the market and in consumer behavior, as well as initiatives promoted by the Central Bank with the aim of encouraging competition in the segment. To overcome these challenges and capture emerging opportunities, a good dose of innovation in banks is essential.

Method/approach: A questionnaire was applied to 621 participants

Originality/relevance: The characterization of an innovative company is associated with its capacity to innovate, which occurs through management practices that aim to boost capabilities and resources to make the organizational environment favorable to carrying out innovations in a continuous and systematic manner. The theoretical framework developed in the work presents the external and internal determining factors for innovation in the banking segment and supports the creation of an instrument to assess innovation capacity.

Conclusions: Thus, this research work can facilitate the implementation of an innovation management process in these organizations.

Keywords: Innovation. Capacity for innovation. Assessment. Banking institutions.

Introdução

O mercado bancário brasileiro é concentrado em poucos e grandes bancos e, segundo o Banco Central, não é diferente de outros setores da economia. Os modelos de negócios dos bancos são beneficiados pelo ganho de escala, o que torna comum um mercado composto por poucas e grandes empresas.

Faz parte da missão do Banco Central assegurar que o sistema financeiro seja sólido e eficiente. A autarquia relata que também trabalha para aumentar o nível de concorrência no sistema financeiro considerando que desta forma, em geral, as instituições operam com maior eficiência e conseguem oferecer produtos e serviços aos cidadãos a custos menores. (Banco Central do Brasil, 2024a)

As *fintechs* são *startups* de tecnologia que atuam no sistema financeiro, focadas em plataformas online que ofereçam serviços inovadores relacionados ao setor. Elas podem ser de dois tipos: a Sociedade de Crédito Direto (SDC) e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP). (Banco Central do Brasil, 2020b) O Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas (Lift) tem como objetivo o desenvolvimento de soluções financeiras tecnológicas, por meio de um ambiente virtual colaborativo com a academia, o mercado, as empresas de tecnologias e *fintechs* para o desenvolvimento de novidades tecnológicas. (Banco Central do Brasil, 2024c)

A portabilidade salarial permite que os correntistas possam transferir os recursos depositados em sua conta salário para o banco de preferência ou para instituições de pagamento autorizadas a funcionar pelo BC. A portabilidade cadastral acontece quando o cliente solicita a transferência de um banco para o outro das suas informações cadastrais. (Banco Central do Brasil, 2020a)

Segundo PwC e ABCD (2019), o sistema bancário brasileiro é moderno, porém é concentrado em poucos grandes bancos, que emprestam a um custo alto e tem uma oferta restrita de recursos. A solução para este problema seria o aumento da concorrência e a evolução tecnológica tem ajudado a mudar este cenário.

O ecossistema de *fintechs* é diversificado e tem apresentado um crescimento considerável nos últimos anos. Em junho de 2019, segundo o Radar *Fintechlab*, havia 604 *fintechs* em atuação no país, um crescimento de 33% em relação a quantidade de 2018. A *Fintechlab* segrega conceitualmente as *fintechs* das iniciativas classificadas como de eficiência financeira. As primeiras são “empresas ou iniciativas que trazem novas abordagens e modelos de negócios em serviços financeiros e são escaláveis principalmente através de tecnologia”. Já, as iniciativas de eficiência financeira são “organizações que atuam por meio de *bureaus* de informações, soluções de prevenção à fraude, biometria, *block-chain*, *analytics*, além de outras tecnologias e serviços que apoiam e trazem

maior agilidade e praticidade ao mercado financeiro”. (Fintechlab, 2019) O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a participação das *fintechs* no país, por segmento de atuação,

incluindo as iniciativas de eficiência financeira.

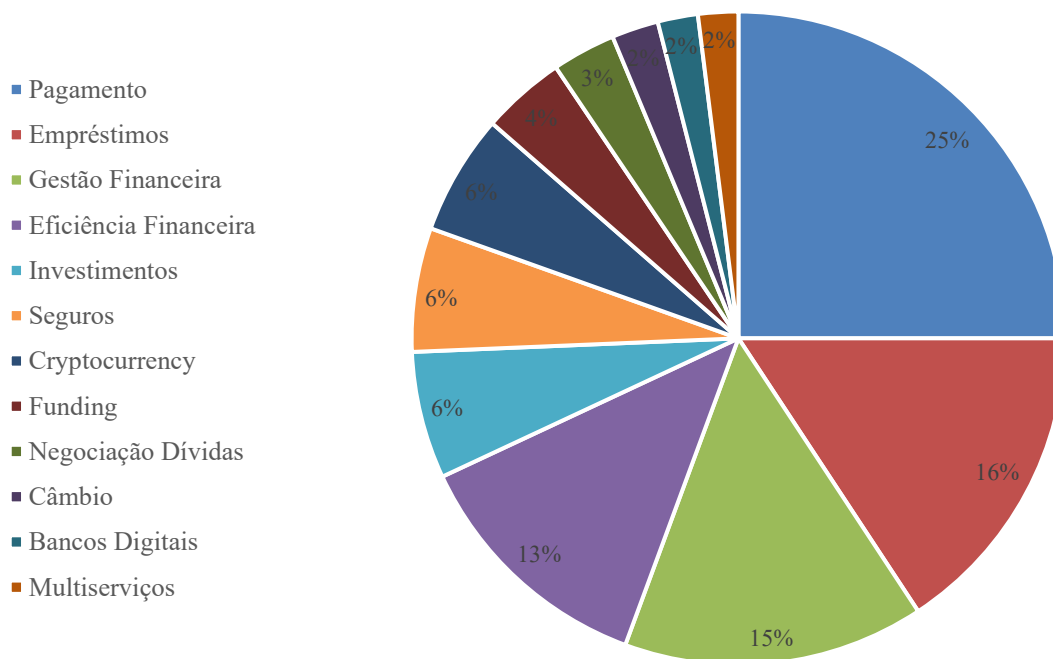


Gráfico 1. Ecosistema brasileiro de *fintechs* por segmento
Fonte: Fintechlab (2019).

Cerca de um quinto das *fintechs* atuam no mercado de crédito, negociação de dívidas e financiamento. Apesar da quantidade, segundo PwC e ABCD (2019), a participação de mercado das *fintechs* ainda é pequena. Por outro lado, prevê-se um aumento significativo na participação das *fintechs* no mercado financeiro, motivado, principalmente, pelo impacto previsto das novas regulamentações e pela rápida transformação na forma como o consumidor acessa os serviços financeiros.

Segundo a PwC e ABCD (2019), há um mercado inexplorado para as *fintechs* de crédito, com possibilidade de oferecer uma experiência inovadora para o cidadão. Isto se deve ao fato de que cerca de um terço da população de brasileiros adultos não é atendido pelo sistema bancário tradicional e não tem acesso a crédito. O montante equivale a 45 milhões de pessoas que movimentam mais de R\$ 800 bilhões por ano,

sendo que metade delas não utiliza bancos para depositar seus recursos.

Apesar da existência de um mercado não atendido pelo sistema bancário, o estudo da PwC e ABCD (2019) aponta que 93% dos clientes, das empresas participantes da pesquisa, têm acesso aos bancos tradicionais, ou seja, a penetração entre os desbancarizados ainda é pequena e os clientes das *fintechs* são oriundos de outras instituições bancárias, o que impacta diretamente os bancos tradicionais.

O Banco Central do Brasil monitora sistematicamente os níveis de concentração de diferentes segmentos do Sistema Financeiro Nacional (SFN), utilizando o índice *Herfindahl-Hirschman* Normalizado (IHHn)² e a Razão de Concentração dos Cinco Maiores (RC5) nos agregados contábeis relativos aos ativos totais, às operações de crédito e aos depósitos totais no Brasil. Segundo o órgão, há uma tendência de queda no grau de concentração no (SFN), iniciado em 2016.

Assim, este estudo tem por objetivo geral é identificar práticas organizacionais para capacidade de inovação e incorporá-los em um método para avaliação da capacidade de inovação de instituições bancárias brasileiras.

Contexto da realidade investigada

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a evolução da concentração das operações de crédito no segmento bancário e não bancário, segundo os indicadores RC5 e IHHn. O RC5 conta a concentração das cinco maiores instituições financeiras e aponta uma redução na concentração para todos os segmentos e agregados contábeis desde 2016. “(...) o ‘equivalente número do IHHn’ (η), que retrata qual seria o número de instituições financeiras (IFs) com participação idêntica no mercado que geraria o mesmo IHHn observado. A relação entre os dois é dada por $IHHn=1/\eta$. Por exemplo, um equivalente número do IHHn igual a 7 indica que o IHHn observado seria igual a $1/7$. Portanto, quanto maior a concentração, maior o IHHn e menor o equivalente número do IHHn”. (Banco Central do Brasil, 2020b, p. 124)

Indicadores	Dez 2106	Dez 2017	Dez 2018	Dez 2019
IHHn	0,1291	0,1276	0,1205	0,1124
RC5 (%)	74,3%	73,0%	70,9%	69,8%
Equivalente do IHHn	7,7	7,8	8,3	8,9

Tabela 1. Indicadores de concentração de operações de crédito no segmento bancário e não bancário

Fonte: Banco Central do Brasil (2020a).

Dado o contexto ora apresentado, o cenário do sistema bancário brasileiro pode ser caracterizado por um momento de descontinuidade. Os grandes bancos tradicionais são robustos, inovadores, possuem grande concentração de mercado, porém submetidos a um conjunto de regras e competidores conhecidos. “No entanto, às vezes, acontece algo que desloca esse padrão e altera as regras do jogo. Por definição, não são eventos corriqueiros, mas possuem a capacidade de redefinir as condições de espaços e limites – abrem novas oportunidades, mas também desa-

fiam os jogadores existente a remodelarem o que estão fazendo a luz de novas condições”. (Tidd & Bessant, 2015, p. 32)

Segundo Tidd e Bessant (2015), a descontinuidade pode surgir da emergência de uma nova tecnologia, mudanças nos modelos de negócios predominantes, surgimento de novos mercados, mudanças nos regimes regulatórios, mudanças no comportamento/sensibilidade de mercado, dentre outros fatores ou gatilhos. **O Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta um resumo das fontes de descontinuidade identificadas no mercado bancário brasileiro.

Gatilhos/Fontes de descontinuidade	Exemplos	Fonte
Inovação de modelo de negócios	Crescimento da quantidade de <i>fintechs</i> , com modelos de negócios de baixo custo, experiência inovadora e simplificada, escaláveis por tecnologia.	PwC e ABCD (2019) Fintechlab (2019)
Surgimento de novo mercado	Clientes jovens, menor renda, precariamente atendidos no sistema financeiro tradicional ou não bancarizados.	Diniz e Cernev (2019, p. 185) PwC e ABCD (2019)
Surgimento de nova tecnologia	Dispositivos móveis, computação em nuvem, <i>big data</i> , ferramentas analíticas, inteligência artificial.	Diniz e Cernev (2019, p. 187) PwC e ABCD (2019)
Mudanças nos regimes regulatórios	<i>Open bank</i> , cadastro positivo, portabilidade salarial, crédito e cadastro.	Banco Central (2020a)
Mudança de maré no comportamento/sensibilidade de mercado	Percepção dos emergentes sociais e geração <i>millennium</i> de que os bancos tradicionais não foram feitos para eles.	Diniz e Cernev (2019, p. 187)

Quadro 1. Indicadores de concentração de operações de crédito no segmento bancário e não bancário

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Considerando os fatores elencados, observa-se um momento de grandes desafios para o mercado bancário tradicional. Segundo Diniz e Cernev (2019, p. 185) “embora reconhecido como inovador na incorporação de novas tecnologias, o sistema bancário é conservador quando se trata da adoção de novos modelos de negócios”. Ainda de acordo com os autores, diferente das ondas de inovações bancárias anteriores, a atual onda da inovação está sendo capitaneada por empresas sem tradição no sistema bancário. Para superar estes desafios se faz necessário uma “boa dose de inovação” por parte dos bancos tradicionais, indo muito além do aspecto tecnológico.

Quando se fala do setor bancário, há um volume de conhecimento sobre a importância do setor na economia do país, seus investimentos em tecnologias, bem como a inovação no setor. Contudo, segundo os critérios de pesquisa utilizados, são escassos os estudos que falam sobre a capacidade da inovação das instituições financeiras no Brasil, no que se refere a práticas organizacionais que ampliem o potencial de inovação destas organizações. Para Cunha, Palma e Santos (2008, p. 109) “a caracterização e a conceitualização da empresa inovadora estão diretamente associadas à sua capacidade de inovação”. A capacidade da inovação antecede ao próprio processo de inovação e é o que vai habilitar e tornar as empresas capazes de inovar de forma contínua e sistemática.

Mediante um mecanismo que permita avaliar a capacidade de inovação da organização, espera-se obter uma clara compreensão da situação atual e permitir que os bancos estabeleçam planos e metas com vistas a melhorar a capacidade de inovar e aumentar seu padrão de inovação.

Diagnóstico da situação problema

Este estudo aborda a inovação no contexto dos bancos brasileiros. No País, o órgão responsável por licenciar e supervisionar as instituições bancárias é o Banco Central do Brasil (2024b), que define: “Banco é a instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar (guardar) esse dinheiro. Ele providencia serviços financeiros para os clientes (saques, empréstimos, investimentos, entre outros)”.

As instituições bancárias junto com outras entidades compõem o macro sistema financeiro do país. “O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira, isto é, o encontro entre credores e tomadores de recursos (...) O SFN é organizado por agentes normativos, supervisores e operadores. Os órgãos normativos determinam regras gerais para o bom funcionamento do sistema. As entidades supervisoras trabalham para que os integrantes do

sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos. Os operadores são as instituições que ofertam serviços financeiros, no papel de intermediários”. (Banco Central do Brasil, 2024c)

A Figura 1 apresenta o diagrama esquemático do SFN no que concerne as instituições que o compõem, bem como a área de atuação de cada entidade no contexto geral.

Os bancos, juntamente com as caixas econômicas, estão inseridos no bloco das entidades operadoras do

SFN. As “Caixas econômicas são empresas públicas que exercem atividades típicas de banco comercial, com prioridade institucional para concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social”. (Banco Central do Brasil, 2020b)

	Moeda, Crédito, Capitais e Câmbio			Seguros Privados	Seguros Privados
Órgão Normativos	CMN Conselho Monetário Nacional			CNSP Conselho Nacional de Seguros Privados	CNPC Conselho Nacional de Previdência Complementar
Supervisores	BC Banco Central do Brasil		CVM Comissão de Valores Mobiliários	SUSEP Superintendência de Seguros Privados	PREVIC Superintendência Nacional de Previdência Complementar
Operadores	Bancos e caixas econômicas	Administradora de consórcios	Bolsa de valores	Seguradoras e Resseguradoras	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)
	Cooperativas de crédito	Corretoras e distribuidoras*	Bolsa de mercadorias e futuros	Entidades abertas de previdência	
	Instituições de pagamentos*	Demais instituições não bancárias**		Sociedades de Capitalização	

* Dependendo de suas atividades corretoras e distribuidoras também são fiscalizadas pela CVM.

** As Instituições de Pagamento não compõem o SFN, mas são reguladas e fiscalizadas pelo BCB, conforme diretrizes estabelecidas pelo CMN.

Figura 1. Composição do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Banco Central do Brasil (2024c).

O Banco Central do Brasil (2020b) tipifica os bancos de acordo com as suas atividades e funções para a sociedade. O Quadro 2 elenca os tipos de bancos e possíveis atividades para

cada grupamento, segundo os critérios do Banco Central.

Segmento	Atividades de Atuação
Banco de câmbio	• realiza compra e venda de moeda estrangeira
Banco comercial	• captura recursos por meio de depósito à vista e a prazo;

	• intermedeia a circulação de recursos entre investidores e tomadores de empréstimo
Banco de desenvolvimento	• proporcionar financiamento, a médio e longo prazos, de projetos de desenvolvimento econômico e social; • capta recursos de depósitos a prazo, repasses e fundos de investimentos
Banco de investimento	• realiza empréstimos de capital fixo ou de giro; • capta recursos por meio de depósitos a prazo e interfinanceiros, mas não opera com depósitos a vista
Banco Múltiplo	• além de banco comercial, acumula funções de outras carteiras como investimento ou câmbio

Quadro 2. Segmento de Bancos

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2020b).

Os bancos múltiplos podem ser entendidos como uma forma de racionalizar a atuação dos bancos, visto a condição obrigatória de exercer o papel de banco comercial e a possibilidade de atuar com outras carteiras. Esta é a categoria mais representativa no segmento

bancário brasileiro, acumulando 132 instituições autorizadas a funcionar no ano de 2019. A Tabela 2 apresenta a evolução do quantitativo de instituições autorizadas por segmento a funcionar no País.

Segmento	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Banco Múltiplo	BM	130	132	133	132	131	132
Banco Comercial	BC	22	21	21	21	20	20
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4	4
Caixas Econômicas Estaduais/Federal	CE	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	14	13	14	13	12	11
Banco de Câmbio	B Camb	3	3	3	3	4	5
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	CFI	55	53	53	56	58	59
Sociedade de Crédito Direto	SCD					1	11
Sociedade de Empréstimo entre Pessoas	SEP						4
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	CTVM	92	87	79	75	68	67
Sociedade Corretora de Câmbio	CC	66	63	63	61	63	55
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	DTVM	108	102	101	95	94	94

Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	27	27	25	24	21	21
Sociedade de Crédito Imobiliário e Associação de Poupança e Empréstimo	SCI e APE	9	8	4	3	3	3
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte	SCM	40	40	38	38	36	33
Agência de Fomento	AG FOM	16	16	16	16	16	16
Companhia Hipotecária	CH	7	8	9	7	6	6
Instituição de Pagamento	IP			1	6	10	19
subtotal		594	578	565	555	548	561
Cooperativa de Crédito	COOP	1163	1113	1078	1023	973	920
subtotal		1757	1691	1643	1578	1521	1481
Sociedade Administradora de Consórcio	CONS	186	172	166	156	152	148
Total		1943	1863	1809	1734	1673	1629

1/ Inclui os bancos estrangeiros (filiais no país)

2/ Inclui sociedades de crédito imobiliário (Repassadoras / SCIR), que não podem captar recursos junto ao público.

3/ Foram consideradas as instituições nas seguintes situações: "Autorizadas sem Atividade"; "Autorizadas em Atividade"; "Em Adm. Especial Temporária"; "Em Intervenção" e "Paralisadas".

Tabela 2. Quantitativo de instituições autorizadas por segmento

Fonte: Banco Central do Brasil (2020b).

Apesar do estudo ser direcionado a instituições bancárias, é importante evidenciar o quantitativo dos demais segmentos, visto as instituições realizarem atividades afins e, portanto, são concorrentes.

Ao criar seus empreendimentos, os empresários objetivam um crescimento contínuo, ter capacidade de enfrentar crises, vencer a concorrência e se manter no mercado. Para Scherer e Carlomagno (2016), só existe um caminho para enfrentar estes desafios: a inovação.

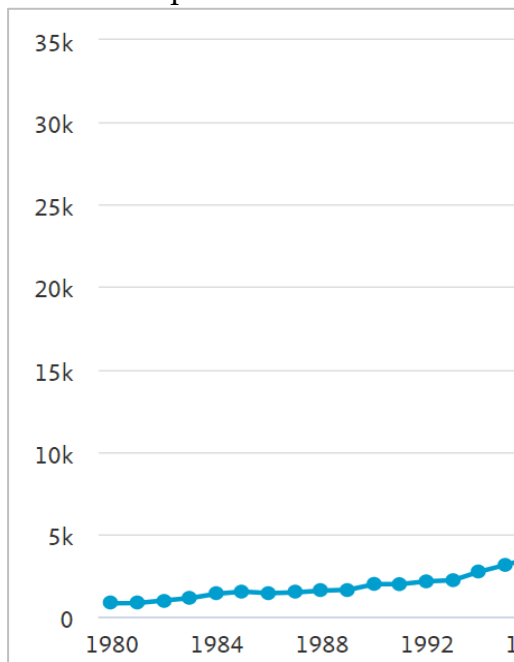
Em seu ensaio sobre a economia nos anos de 1940, Schumpeter (1961)

alegava que o capitalismo, por natureza, era uma forma ou método de transformação econômica, não podendo ter assim um caráter estacionário. "O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista". (Schumpeter, 1961, p. 110)

A abertura de novos mercados, criação de novos produtos e formas de organização permitem uma revolução na estrutura econômica, por meio da

eliminação do antigo quando do surgimento de novos elementos. A este processo Schumpeter (1961) denomina de “destruição criadora”, o qual não para, sempre haverá um momento de revoluções discretas e depois um momento de calma, formando os ciclos econômicos. “Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver”. (Schumpeter, 1961, p. 110)

A discussão sobre o tema da inovação tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. A mídia tem dado destaque sobre o assunto e ampliado a disseminação de informações, que muitas vezes parecem distorcidas.



demonstra a evolução quantitativa de

No ambiente corporativo, há um consenso por parte dos empresários e executivos da necessidade de adotar a inovação como estratégia para almejar vantagem competitiva. “A verdade é que, sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar – e manter – vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que inovam continuamente”. (Tidd & Bessant, 2015, p. 14)

No meio acadêmico tem crescido o interesse e a quantidade de estudos que mencionam o termo “inovação”. O

documentos publicados na base *Scopus*, no período de 1980 a maio de 2020, contendo o termo “*innovation*” no título, resumo ou palavras-chave.

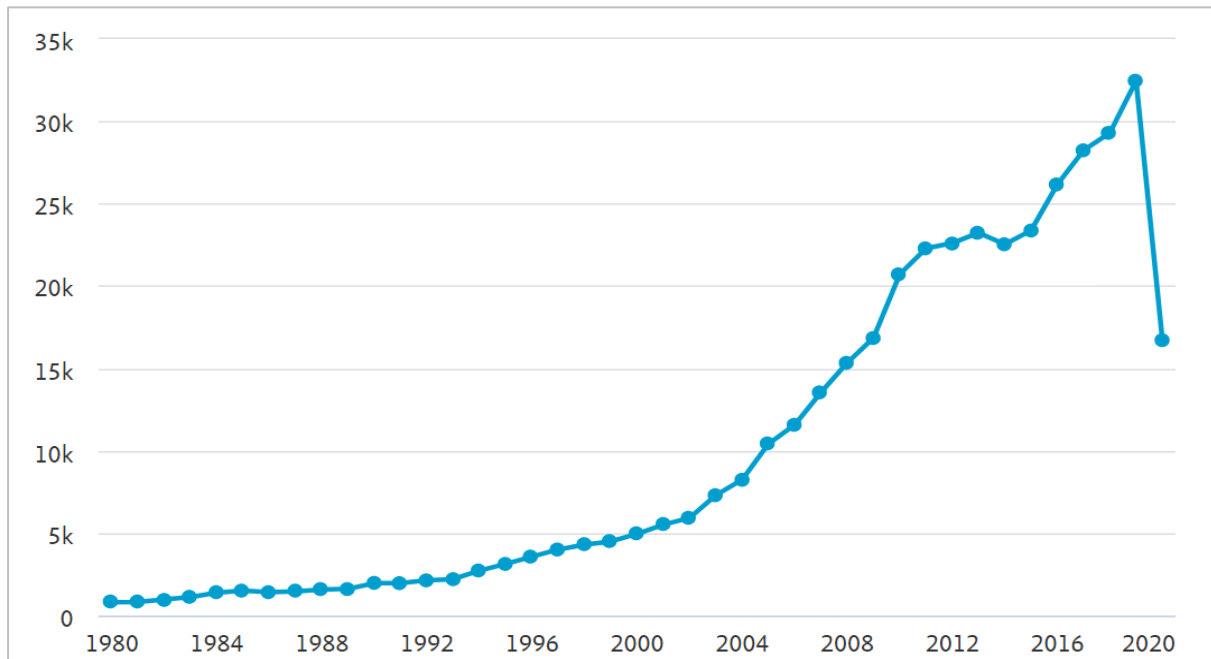


Gráfico 2. Quantidade de documentos contendo a palavra “*innovation*”

Fonte: Base Scopus (2022).

No ano de 1980 foram publicados 801 documentos que continham o termo “*innovation*”. Duas décadas depois, houve um salto para 4.954 documentos, dando início a um período de crescimento mais acentuado na quantidade de obras publicadas. No ano de 2010, o quantitativo ultrapassa o montante de 20 mil publicações no ano, atingindo o pico de 32.464 documentos em 2019. Em todo período analisado foram publicados 410 mil documentos contendo o termo “*innovation*” no título, resumo ou palavras chaves.

Shavinina (2013) elenca a diversidade das abordagens nos estudos sobre a inovação, reforçando sua natureza multifacetada. As diferentes perspectivas da inovação são apresentadas em estudos sob uma concepção neurofisiol

ógica, psicológica, filosófica, sociológica, econômica, gerencial e de negócios. Isto parece explicar o, em grande parte, O aumento do interesse no tema. É possível verificar diferentes abordagens, tanto empíricas como teóricas ou metodológicas, o que reflete na ampla variedade de perspectivas para entender a inovação.

Essa diversidade de perspectivas sobre inovação é um problema crítico para o desenvolvimento conceitual desta pesquisa. Para isto, se faz necessário delimitar a perspectiva e questões teóricas para definir o conceito de inovação a ser adotado nesta dissertação.

Análise da situação problema

Segundo Figueiredo (2012) a maneira como as empresas inovam diferem em relação ao setor de atuação. Sendo assim, as empresas do setor farmacêutico possuem um processo de inovação diferente das empresas do setor do aço, do setor financeiro e assim por diante. Isto ocorre porque os setores apresentam diferentes características e especificidades, diferenças no grau de dificuldade e complexidade da capacidade tecnológica do processo de inovação, que acarretam implicações na natureza do processo de inovação dentro das empresas. Neste sentido, os bancos são caracterizados como “empresas intensivas em informação”.

De acordo com o esquema, nas primeiras ondas as inovações se iniciaram no âmbito interno dos bancos (processamento e agência), depois pelos *Automated Teller Machine* (ATMs) e, somente na quarta onda se manifestam diretamente nos clientes. As ondas de inovação serão detalhadas a seguir, segundo critérios dos autores.

A primeira onda de inovação se inicia nos meados da década de 1960, com a adoção de computadores de médio porte e *mainframes* nos sistemas de *back-office*, que são responsáveis pelo registro contábil e consolidação das transações. Neste período foram criados os Centros de Processamento de Dados (CPD) que recebiam a noite a documentação das movimentações diárias, processavam e em seguida devolviam às agências. A automação do *back-office* foi o primeiro foco da inovação por con-

centrar o maior volume de processamento de dados dos bancos, resultando em redução dos custos operacionais pela diminuição dos trabalhos manuais e dos custos de processamento. (Cernev, Diniz, & Jayo, 2009)

A segunda onda da inovação se inicia no final da década de 1970, com automação dos caixas das agências e a adoção de um modelo de processamento de dados distribuído, no qual parte do processamento do *back-office* deixaram de ser realizados no CPD e migraram para as agências. Com a interligação *online* dos terminais de caixas das agências aos sistemas de processamento, as transações passaram a ser processadas instantaneamente e não mais a noite. Um fator externo que impulsionou tais inovações foi o ambiente de inflação, que demandava uma aceleração no processamento das informações. Outra inovação introduzida nesta onda foi a instalação dos primeiros terminais de autoatendimento no ambiente das agências. Apesar das mudanças terem ocorrido no âmbito interno, se diferenciou da primeira onda pelo fato de poder ser percebida pelo cliente. (Cernev, Diniz, & Jayo, 2009)

A terceira onda da inovação se caracteriza pela introdução dos ATMs fora do ambiente das agências, trazendo conveniência aos clientes, por não mais precisar se deslocar aos bancos para realizar determinadas transações bancárias, e eficiência operacional para as instituições financeiras. “Os ATMs surgem inicialmente como uma inovação de processo para aumentar a

eficiência na distribuição de um leque limitado de serviços preexistentes (consultas de saldos e extratos, saques em dinheiro), mas com o tempo passariam a servir à distribuição de uma variedade maior de serviços bancários, alguns dos quais, inclusive, criados em decorrência da própria tecnologia, a exemplo dos seguros contra fraude e roubo de cartão”. (Cernev, Diniz, & Jayo, 2009)

A quarta onda da inovação ocorre em meados da década de 1990 e se distingue pela possibilidade de o cliente realizar transações bancárias remotamente, por meio das centrais de atendimento telefônico e *internet banking*. Nesta onda, as inovações bancárias chegam mais perto dos clientes e se manifestam nas suas instalações. (Cernev, Diniz, & Jayo, 2009)

A quinta onda da inovação tem relação com a legislação que possibilitou a criação dos correspondentes bancários e o interesse estratégico das instituições bancárias de ampliarem sua base de clientes, incluindo pessoas da base da pirâmide não bancarizadas e com menor faixa de renda. Para se conectar com a nova clientela seria necessário o desenvolvimento de novos canais de distribuição e modelos de negócios, que combinassem a venda de produtos mais baratos, oferta em larga escala e por um custo mais baixo. Neste sentido, o caminho encontrado foi criar parcerias de distribuição com agentes e setores não bancários suportados por tecnologia, que se consolidaram por meio dos correspondentes bancários

(estabelecimentos de varejo, agências do correio e casas lotéricas, por exemplo) e empresas de telefonia móvel, de forma a viabilizar o *mobile banking* também como um canal de acesso aos serviços bancários. O crescimento da quantidade de correspondentes foi tão significativo, que atingiu o montante de 84.332 estabelecimentos conveniados em 2007, enquanto o número de agências bancárias no país era de 18.308. (Cernev, Diniz, & Jayo, 2009)

Analisando as cinco ondas da inovação sob a ótica do controle exercido pelos bancos a cada camada tecnológica introduzida, observa-se diminuição do controle a cada nova onda surgida. Na primeira onda, apenas os técnicos dos CPDs tinham conhecimento e eram treinados para operar com as novas ferramentas. Na segunda onda, o uso das novas tecnologias foi ampliado para os funcionários das agências, que passavam por treinamentos básicos. Na terceira onda e, com a disponibilização dos terminais de autoatendimento, os usuários das novas tecnologias eram os clientes, que não podiam ser treinados pelas empresas, e dependiam da sua habilidade em utilizar novas tecnologias ou apoio dos funcionários, quando possível. Na quarta onda, cabiam aos clientes a instalação de softwares para utilização do *internet banking*. Na quinta onda, os bancos não exerciam mais o controle direto, visto que o relacionamento com os clientes se dava por meio de intermediários (correspondentes

bancários), mas ainda assim, mantinham certo domínio sobre as operações.

É nesta direção que surge a atual e sexta onda da inovação, que se dá por meio do desenvolvimento de tecnologias bancárias fora do ambiente dos bancos. A Figura 2 apresenta as ondas da inovação sob esta perspectiva.

Como pode-se observar, a sexta onda da inovação é completamente exógena aos bancos e foge do seu controle. Neste cenário, as *fintechs* estão inseridas no ecossistema bancário e atuam de forma independente, oferecendo produtos e serviços que eram

operados exclusivamente pelos bancos. As *fintechs* têm seus negócios amparados em tecnologias, que mediante o seu barateamento permitiu um grande crescimento em todo o mundo. A capacidade de inovação das *fintechs* talvez tenha sido seu maior diferencial, visto que utilizam de forma diferente as mesmas tecnologias e geralmente associadas a novas ideias. Daí que se resultam os modelos de negócios mais flexíveis, explorando as oportunidades de negócios muitas vezes negligenciadas pelos bancos.

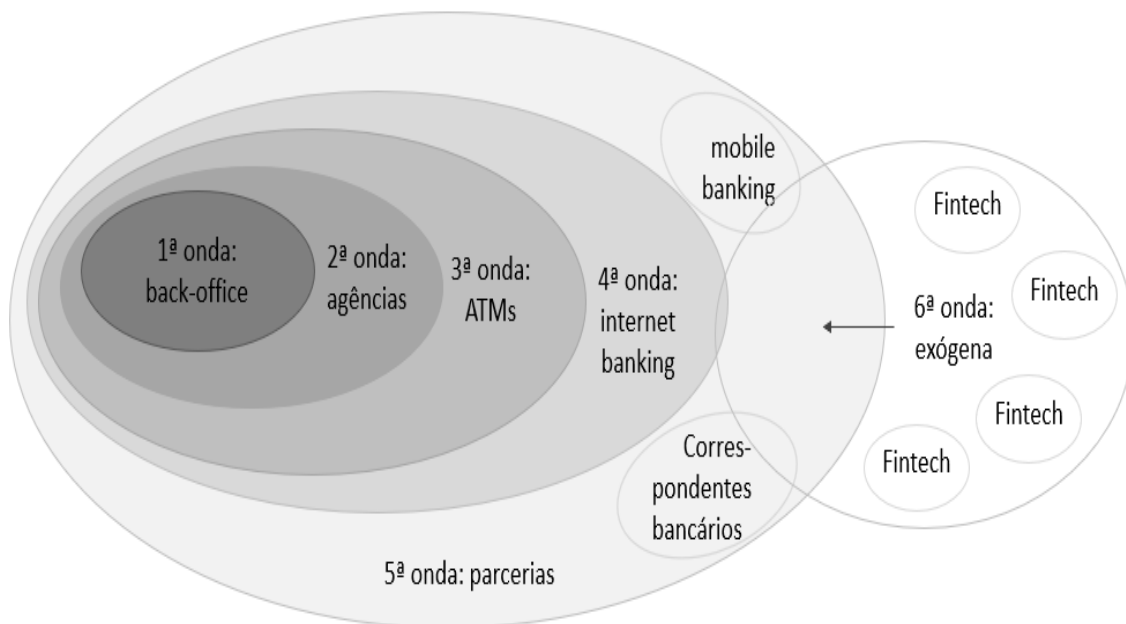


Figura 2. Ondas de inovação bancária

Fonte: Diniz e Cernev (2019, p. 192).

Tem sido recorrente, pela literatura e mercado, o reconhecimento do uso intensivo da tecnologia pelas instituições bancárias, como impulsionador

para suas inovações. Além da tecnologia, Diniz e Cernev (2019) identificam determinantes relacionados a regulamentação e forças de mercado que influenciam o surgimento e a consolidação

ção de cada onda da inovação. Os autores acrescentam que tais fatores ora impulsionam e ora restringem os rumos da inovação e, muitas vezes se confundem. O Quadro 3 apresenta alguns fatores determinantes para cada onda de

difusão das inovações no setor bancário.

	Tecnologias	Demandas de Mercado	Regulamentação
Primeira onda	Mainframe	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>back-office</i>	Incentivos à concentração bancária e à automação de registros contábeis
Segunda onda	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência, implantação de sistemas <i>on-line</i>	Restrição às importações e investimentos na indústria nacional
Terceira onda	Microcomputadores	Demanda por autoatendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
Quarta onda	<i>Home e office banking; internet</i>	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na web
Quinta onda	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade e ubiquidade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e maior uso de telecomunicações no sistema financeiro
Sexta onda	Computação em nuvem; <i>big data</i> ; ferramentas analíticas; redes sociais	Pagamento por serviço utilizado, agilidade compatível com ambiente de alta conectividade; pressão por preço em detrimento da fidelidade a fornecedor	Regulamentação por categoria de serviço (por exemplo, arranjos de pagamento, <i>equity crowdfunding</i>)

Quadro 3. Características das ondas de inovação bancária

Fonte: Diniz e Cernev (2019, p. 193).

O setor bancário está entre os mais regulamentados da economia. Para iniciar suas atividades, os bancos precisam de autorização do Banco Central, que analisa a viabilidade econômico-financeira da futura instituição, bem como a reputação dos donos. Em operação, são supervisionados por entidades como o Banco Central, Comissão

de Valores Mobiliários, Susep e Previc, com o objetivo de valer seguir as regras e regulações do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

As forças de mercado se fazem presente, assim como nos demais segmentos. Se manifesta pela pressão da concorrência e demandas geradas por mudanças no mercado e comportamento dos consumidores.

Proposta ou descrição da intervenção

Este subitem tem como objetivo apresentar o marco teórico da capacidade de inovação, segundo os eixos de estudo e contextualizados para o segmento bancário. São demonstrados os constructos, representados pelos indutores externos que fomentam a inovação nos bancos, os fatores internos determinantes para capacidade de inovação conectados aos indutores, ao processo de inovação e as saídas resultantes do processo de inovação.

Indutores da Inovação no segmento bancário

Cada segmento empresarial tem suas particularidades e o processo de inovação se difere entre os setores. Figueiredo (2012) destaca que o processo de inovação em empresas farmacêuticas, do setor de aço e de software são diferentes, se valendo da taxonomia proposta por Pavitt (1984) que tipifica empresas em setores industriais específicos segundo as características do processo de inovação, a saber: empresas dominadas por fornecedores, empresas intensivas em escala, empresas intensivas em informação, empresas baseadas

em ciência e empresas fornecedoras especializadas.

Dados as especificidades, os fatores que induzem a inovação nos diferentes tipos de indústrias também serão distintos.

No que concerne ao segmento bancário, Diniz e Cernev (2019) elencam três fatores que ora impulsionam, ora restringem os rumos da inovação no setor. Trata-se dos fatores regulatórios, mercadológicos e tecnológicos, que se fizeram presentes em todas as ondas de inovação no setor bancário.

Fatores determinantes para capacidade de inovação

A literatura tem demonstrado diversas práticas gerenciais das empresas inovadoras. Estudos já evidenciaram que empresas que se encontram no estado da arte da inovação se utilizam de muitas destas práticas, como demonstrado por Cunha, Palma e Santos. (2008)

Estas práticas são agrupadas segundo critérios e denominações dos autores. Ora são chamados de categorias (Cunha, 2005), ora são intitulados de fatores (Valladares, Vasconcellos, & Di Serio, 2014), ora são dimensões (Zhang, Seidel, & Shahbazpoure, 2013) e ora práticas de gestão da inovação. (Ngo & Huynh, 2019) Nesta pesquisa serão denominados de fatores determinantes, segundo a proposta de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), que contempla categorias de Cunha (2005) e parte

das práticas priorizadas por Ngo e Huynh (2019).

Foram selecionados sete fatores determinantes para capacidade de inovação, segundo os critérios de relevância e pertinência para o segmento, bem como suas especificidades, o contexto de descontinuidade e os indutores da inovação do setor. A mensuração da capacidade de inovação será por meio destes fatores determinantes escolhidos, que representam os norteadores para a construção do método para avaliação da capacidade de inovação. Os fatores determinantes selecionados são: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos.

Processo de inovação

Após a identificação dos fatores externos e internos motivadores para inovação nos bancos, a inovação deve ser compreendida com um processo, que precisa ser organizado e gerenciado para que as renovações sejam viabilizadas.

O modelo do processo de inovação de Tidd e Bessant (2015) encadeia os elementos centrais do processo: 1. busca de oportunidades para inovação; 2. seleção das opções geradas na fase de pesquisa de oportunidades; 3. imple-

mentação das ideias por meio de projetos de inovação; 4. captura de valor das inovações implementadas.

Saídas de Inovação

Para Tidd e Bessant (2015) as saídas de inovação correspondem a sua materialização, que podem ser qualificadas pela sua tipologia em inovações de produtos ou serviços, processos, organizacionais ou de marketing. Esta engloba as mudanças significativas na concepção do produto, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

As inovações também podem ser caracterizadas pela sua intensidade: incremental ou radical, ou pelo seu grau de novidade: nova na empresa ou no mercado.

Representação da capacidade de inovação no segmento bancário brasileiro

A Figura 3 representa a interrelação entre os eixos temáticos da pesquisa, conectando os fatores que impulsionam a inovação no segmento bancário, aos elementos da inovação, aqui demonstrados pelo processo de inovação e aspectos que a caracterizam quando da sua materialização. Os fatores determinantes internos é que serão os parâmetros utilizados para mensuração da capacidade de inovação e foram selecionados pela interrelação com os demais constructos.

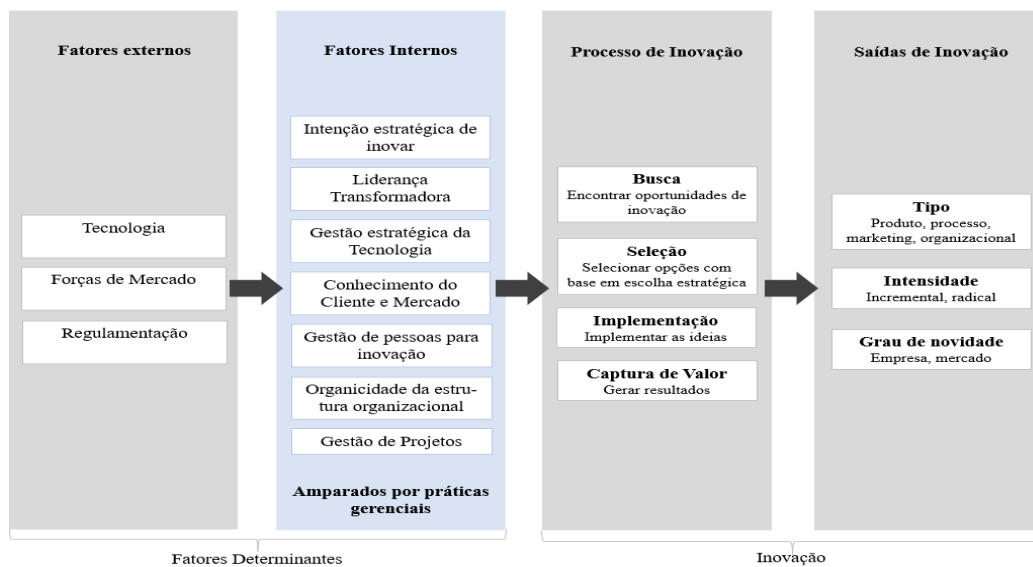


Figura 3. Quadro Teórico da capacidade de inovação no segmento bancário
Fonte: Elaborada pelos autores (2022), adaptada de Tidd e Bessant (2015).

Fatores determinantes da capacidade de inovação

O critério adotado nesta pesquisa para avaliação da capacidade de inovação é a mensuração pelos fatores determinantes, no âmbito interno da empresa e, representado pelo segundo bloco da Figura 3. A partir da proposta de Tidd e Bessant (2015) são eles: intenção estratégica de inovar, liderança transformadora, gestão estratégica da tecnologia, conhecimento do cliente e do mercado, gestão de pessoas para inovação, organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos. A seguir serão apresentados os aspectos de análise para cada fator.

Intenção estratégica de inovar: será avaliado aspectos relacionados a estratégia organizacional, no qual será

observado o nível de importância da inovação na estratégia da empresa, a disponibilização de recursos para condução de projetos de inovação, o estabelecimento de metas e métricas para avaliação dos resultados dos projetos. (Tidd & Bessant, 2015)

Liderança transformadora: o papel da liderança no cenário descontinuidade requer ações de transformação e mudanças. Neste sentido, será observado o quão as lideranças estão atuando no sentido de encorajar as mudanças no rumo da excelência da inovação, o grau de tolerância de exposição aos riscos para capturar novas oportunidades, o apoio aos projetos de inovação e adoção de novas ideias, bem como o estabelecimento de redes de relacionamento que visam trazer melhorias para a empresa. (Tidd & Bessant, 2015)

Gestão estratégica da tecnologia: neste quesito será analisado a capacidade de monitoramento das novas

tecnologias que podem influenciar a estratégia da empresa, do uso das novas práticas e tecnologias e da gestão do portfólio de tecnologias. (Tidd & Bessant, 2015)

Conhecimento do cliente e do mercado: este fator permitirá avaliar o grau de conhecimento da empresa em relação ao mercado de atuação, de entendimento das necessidades dos seus clientes, o nível de proximidade dos clientes/usuários e o quanto estes participam no desenvolvimento de novas soluções. (Tidd & Bessant, 2015)

Gestão de pessoas para inovação: neste item será possível avaliar aspectos relacionados a gestão de pessoas, e exemplo dos mecanismos de treinamento e desenvolvimento, reconhecimento e recompensa de pessoas, o quanto o ambiente é propício a criatividade e troca de novas ideias. (Tidd & Bessant, 2015)

Organicidade da estrutura organizacional: este ponto avaliará a flexibilidade das estruturas, o quanto são favoráveis a tomada rápida de decisão, ao fluxo de conhecimento e comunicação

fluida, assim como a diversidade nas equipes. (Tidd & Bessant, 2015)

Gestão de projetos: este item permite avaliar o processo de inovação da empresa, que se inicia com a busca de novas ideias, a seleção das melhores ideias/projetos, sua forma de implementação, a existência de parcerias externas e utilização de dados e sistema de informação nos projetos de inovação. (Tidd & Bessant, 2015)

Desdobramento dos fatores determinantes em práticas de gestão

Os fatores determinantes ora apresentados, se desdobram na forma de requisitos ou práticas de gestão identificadas como necessárias à capacidade de inovação para cada fator determinante. Tais práticas representam os itens de análise que integrarão o instrumento de avaliação. A Figura 4

Erro! Fonte de referência não encontrada. apresenta esse detalhamento.

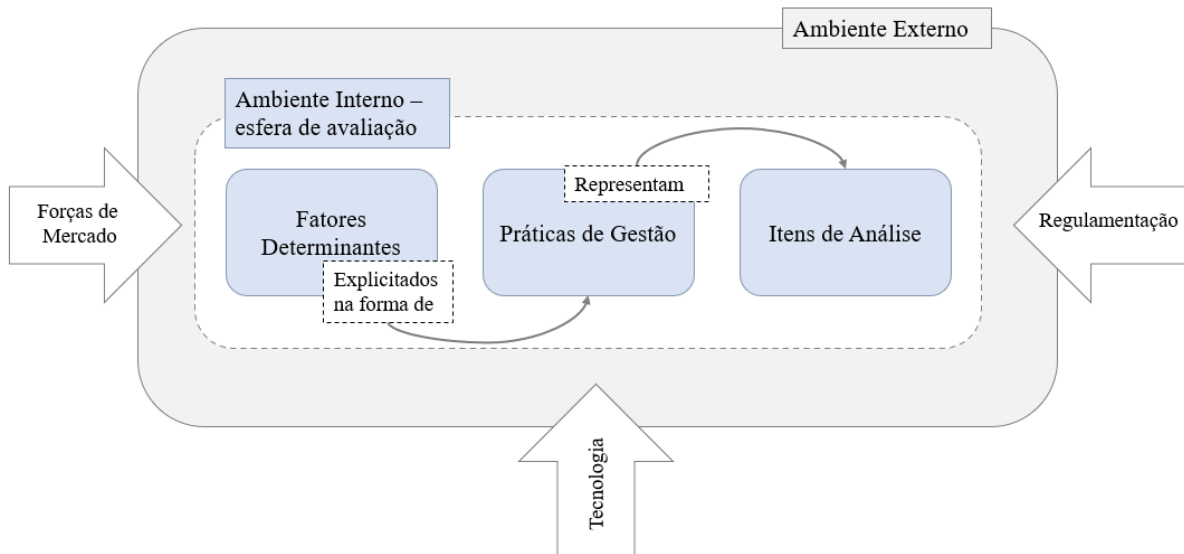


Figura 4. Fatores determinantes desdobrados em práticas de gestão

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

As práticas são expressas na forma de frases que expressam a necessidade dos bancos de possuírem um ou mais requisitos pertinentes à capacidade de inovação para cada fator avaliado. Foi estabelecido o quantitativo de cinco práticas para cada fator determinante, totalizado um montante de 35. Foram adotados os critérios de pertinência e relevância para seleção das

práticas apresentadas na literatura, tendo como fonte as 95 práticas identificadas por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) na sua revisão sistemática da literatura sobre o tema. O Quadro 4 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os fatores determinantes da capacidade de inovação e suas respectivas práticas gerenciais.

Práticas de gestão relativas ao fator liderança transformadora
Os executivos seniores encorajam ativamente a mudança para uma cultura de melhoria, aprendizagem e inovação no rumo da excelência.
Os gerentes da nossa área estão sempre dispostos a assumir riscos para aproveitar e explorar as oportunidades de crescimento.
Os gerentes da nossa empresa estabelecem uma rede de relacionamentos (interna e externa à empresa) que utilizam para trocar informações pertinentes aos projetos de inovação e melhoria da empresa.
Os gerentes são conscientes e propensos a engajarem-se na política organizacional com o propósito de interferir e influenciar a adoção de novas ideias.
A gerência é visivelmente comprometida, apoia e monitora os projetos de inovação e melhoria.
Práticas de gestão relativas ao fator intenção estratégica de inovar
A inovação está inserida na estratégia organizacional.
O plano estratégico da nossa empresa prevê os recursos necessários para a execução dos projetos de inovação e melhorias.

No plano estratégico da nossa empresa, estão estabelecidas metas desafiadoras para a inovação.
O plano estratégico da empresa tem estabelecidas métricas para medição do sucesso da estratégia de inovação.
Na nossa empresa, há um consenso sobre a importância da inovação para o sucesso da empresa no futuro.
Práticas de gestão relativas ao fator gestão de pessoas para inovação
Na nossa empresa é estimulada a rotatividade de funções (<i>job rotation</i>) como modo de favorecer a troca de ideias entre as divisões hierárquicas (unidades organizacionais) visando à diminuição do paroxialismo.
Na nossa empresa, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma prioridade.
O sistema de recompensas e reconhecimento apoia (estimula) a inovação.
A nossa empresa conduz pesquisas de ambiência para avaliar se o ambiente é propício à criatividade.
O progresso dos trabalhos é avaliado com base no alcance dos objetivos.
Práticas de gestão relativas ao fator conhecimento do cliente e do mercado
Nós conhecemos bem o mercado em que atuamos.
Somos bons em compreender as necessidades de nossos clientes/usuários finais.
Trabalhamos junto com nossos clientes no desenvolvimento de novos conceitos.
Nós estamos sempre em contato com os clientes-usuários para identificar oportunidades para melhorar nossos produtos e serviços.
Trabalhamos próximos de usuários potenciais para desenvolver novos produtos e serviços inovadores.
Práticas de gestão relativas ao fator gestão da tecnologia
As tecnologias emergentes que podem influenciar a estratégia atual de negócio ou em um futuro mais distante são monitoradas de perto.
Nós fazemos um esforço para antecipar o pleno potencial de novas práticas e tecnologias.
Nós estamos constantemente pensando sobre a próxima geração de tecnologia.
Nós temos um sistema de análise do portfólio de tecnologias.
Nós perseguimos programas de longo prazo com objetivo de obter capacitação tecnológica à frente de nossas necessidades.
Práticas de gestão relativas ao fator organicidade da estrutura organizacional
Nossa estrutura organizacional contribui para a tomada rápida de decisões.
São desenvolvidas estruturas organizacionais abertas e flexíveis que destacam a importância da capacitação técnica.
A estrutura organizacional maximiza o fluxo de conhecimentos através das redes formal e informal.
As equipes de trabalho são formadas considerando a diversidade étnica, cultural e de conhecimentos.
A comunicação entre as várias áreas e níveis organizacionais é intensa e fluida.
Práticas de gestão relativas ao fator gestão de projetos
As pessoas são estimuladas a gerar ideias para melhorias dos produtos ou processos.
Os projetos são selecionados com base nas suas implicações para a estratégia da organização.
Os projetos são implementados por equipes multifuncionais cujos integrantes representam diferentes perspectivas para solução dos problemas.
A empresa desenvolve, hoje, projetos de inovação em parceria com outras instituições (outras empresas, universidades, institutos de pesquisa, etc.).
As bases de dados e os sistemas de informação são instrumentos bem utilizados no apoio aos projetos de inovação e melhoria.

Quadro 4. Fatores Determinantes/Práticas de Gestão

Fonte: Adaptado de Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014).

Aplicação do instrumento de avaliação

Esta subseção tem como objetivo detalhar os critérios utilizados para aplicação do instrumento de avaliação em uma tradicional instituição bancária brasileira, incluindo a definição da população, plano amostral, seleção da amostra, *softwares* e resultados da avaliação. A seguir serão explicitados os principais procedimentos.

Definição da população: o público-alvo definido para responder o questionário são os funcionários que trabalham nas unidades estratégicas do banco, tendo em vista que eles apresentam uma visão holística da empresa, conhecem as interrelações entre as áreas internas, são responsáveis pela condução dos projetos corporativos e compreendem os esforços necessários para implementar as inovações. Para seleção do público foi utilizado a ferramenta *SAS Enterprise Guide* considerando os seguintes critérios: que o funcionário trabalhe na cidade sede do banco, seja vinculado a diretorias (unidades estratégicas), esteja exercendo suas atribuições na mesma unidade a qual está vinculada, contemple o quadro técnico e terceiro nível gerencial na unidade. O montante encontrado foi de 7.520 funcionários.

Para aplicação do instrumento na empresa, é necessária autorização da área específica. Segundo o gestor, a em-

presa realiza outras pesquisas internamente com os funcionários, sugerindo que o trabalho fosse realizado por amostragem. Seguindo esta estratégia, a pesquisa poderia ser conduzida prontamente, sem a necessidade de avaliação de outros gestores e possibilidade seguir cronogramas, o que poderia atrasar a pesquisa. Neste sentido, foi realizado um plano amostral, com o objetivo de gerar uma amostra que representasse as fatias da população alvo.

Definição Amostral: diante do conhecimento do tamanho da população, é possível calcular o tamanho da amostra, de forma que se possa inferir o resultado para toda a população. Foram considerados os seguintes parâmetros para definição do tamanho da amostra:

- Nível de Confiança: 95%
- Margem de Erro: 5%
- Número de estimações dependentes: 4
- Variância: 0,25%
- População: 7.520 funcionários
- Tamanho da amostra: 577 funcionários (7,67% da população).

Seleção da Amostra: segundo Bussab e Morettin (2017, p. 280) “a amostragem aleatória simples é a maneira mais fácil de selecionarmos uma amostra probabilística de uma população”. A seleção amostral foi realizada usando a função *Surveyselect* da ferramenta *SAS Enterprise Guide*, correspondendo a 8% da população e proporção

nal ao número de funcionários existentes nas unidades organizacionais da população.

Aplicação do instrumento de avaliação: de posse do instrumento de avaliação e da amostra, o questionário pode ser aplicado. A carta convite, conforme apresentada no Apêndice C, foi enviada para o *e-mail* corporativo dos funcionários da amostra. O questionário, também apresentado no Apêndice C, foi elaborado na ferramenta *Microsoft Forms* e disponibilizado via *link* no *e-mail* de convite para participação da pesquisa. Foi estabelecido o prazo de uma semana para que os funcionários respondessem a pesquisa.

Resultados: os 621 participantes convidados para participar da pesquisa, 20 estavam ausentes por motivos de férias ou licença e não podiam respondê-la. No total foram retornadas 134 respostas. Avaliando o público respondente, não foi possível obter representatividade das fatias da população, não permitindo, portanto, inferir os resultados para a população.

A seguir, será apresentado os resultados da pesquisa, com base na aplicação do instrumento de avaliação. A Gráfico 3 agrupa as questões que caracterizam os funcionários que responderam à pesquisa.

Observa-se que do total dos respondentes, 62% é do sexo masculino, a maioria tem mais de 31 anos, sendo 50% na faixa etária de 41 a 50 anos e 26% na faixa de 31 a 40 anos. A maior parte tem entre 16 e 25 anos de empresa, equivalendo a 46%, ao passo que 36% tem entre 6 e 15 anos de banco. E, por fim, 44% afirmaram que trabalham diretamente com projetos de inovação.

A segunda parte do questionário permite avaliar a capacidade de inovação segundo a percepção dos respondentes. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.**apresenta o resultado da pontuação em grupo.

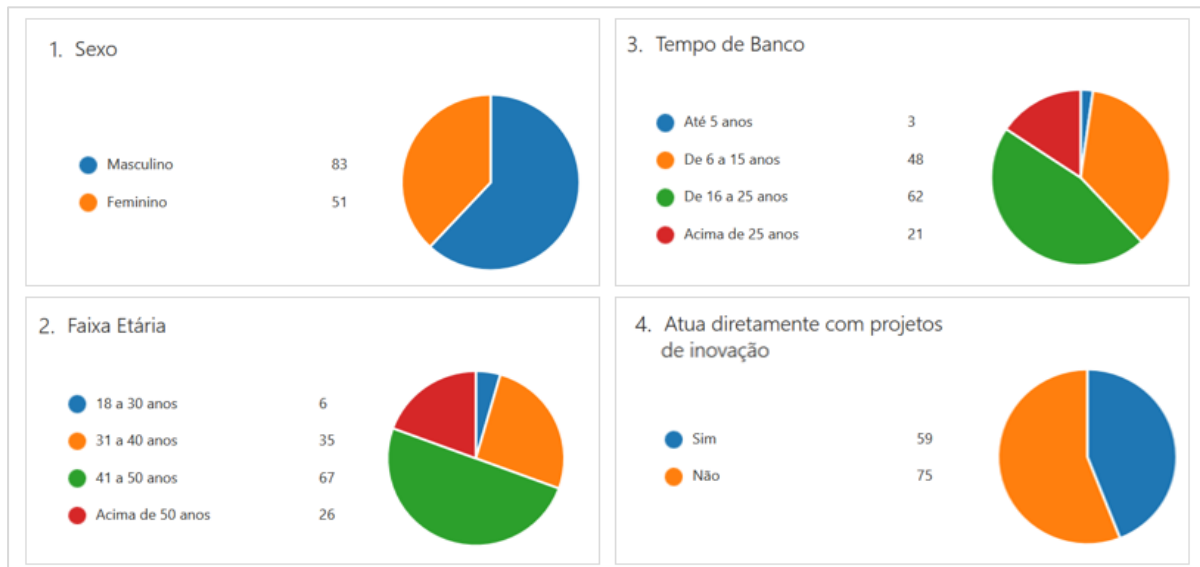


Gráfico 3. Perfil dos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Critério	Fator de Avaliação	Subtotal Pontuação	Pontuação Máxima	Posição (1 a 7)
1	Intenção estratégica de inovar	19	25	1
2	Liderança transformadora	16	25	5
3	Gestão de pessoas para inovação	15	25	6
4	Conhecimento do cliente e do mercado	17	25	2
5	Gestão estratégica da tecnologia	17	25	2
6	Organicidade da estrutura organizacional	13	25	7
7	Gestão de Projetos	17	25	2
Total		114	175	

Tabela 3. Resultado da pontuação dos Fatores determinantes

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

O fator “Intenção estratégica de inovar” é o que apresenta melhor avaliação segundo os respondentes. Em segundo lugar estão os fatores “Conhecimento do cliente e mercado”, “Gestão estratégica da tecnologia” e “Gestão de Projetos”. Em quinto lugar “Liderança transformadora”, em sexto lugar “Gestão de pessoas para inovação”. O critério que teve a pior avaliação foi “Organicidade da estrutura organizacional”.

Deve-se levar em consideração que o banco avaliado é uma instituição financeira consolidada e competitiva, a qual se espera que a existência de práticas que impulsionem a inovação. Analisando os resultados obtidos, observa-se que a empresa tem adotado a estratégia de inovar, apresentando um reconhecimento por parte dos funcionários que responderam a pesquisa. Fatores como tecnologia e forças do mercado

são relatados na literatura como indutores para inovação no segmento, corroborando com o resultado obtido na pesquisa. Aspectos como liderança e gestão de pessoas merecem uma atenção por parte da organização, à medida que sua estrutura é o item mais desafiador para capacidade de inovação.

O gráfico de radar é outra forma de mostrar o resultado (vide Gráfico 4). É possível observar visualmente os fatores com avaliações mais altas e baixas, sendo apresentada a mesma colocação do parágrafo anterior.



Gráfico 4. Resultado da Avaliação da Capacidade de Inovação
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico de radar é outra forma de mostrar o resultado (vide Gráfico 4). É possível observar visualmente os fatores com avaliações mais altas e baixas, sendo apresentada a mesma colocação do parágrafo anterior.

Conclusões e contribuições tecnológicas e sociais

O presente trabalho tinha como objetivo o desenvolvimento de um método orientado para avaliação da capacidade de inovação das instituições bancárias brasileiras, tendo em vista o cenário de descontinuidade que o segmento tem presenciado. A inovação é um importante recurso para lidar com as transformações e o desconhecido que estar por vir para o setor bancário.

A avaliação não tem um fim em si mesmo, é um meio da empresa ter um diagnóstico da sua situação em um determinado momento. Conhecer seus pontos fortes e fracos é um importante passo para as organizações direcionarem seus esforços para fomentar seu potencial em inovação. A literatura tem apresentado práticas em comum das empresas que estão no estado da arte da inovação, de certo que é preciso levar em consideração as particularidades do segmento de atuação.

Neste sentido, buscou-se nesta pesquisa observar estas especificidades e não utilizar modelos já existentes por entender que não estão adequados para o fim desta pesquisa. Alguns trabalhos encontrados focavam nas pequenas empresas, o que representa um perfil, contexto e necessidades bem diferente das

instituições financeiras. Desta forma, a pesquisa identificou os constructos para elaboração do método orientado à avaliação e conseguiu representá-lo através da Figura 3.

Nele adota a premissa que a inovação é um processo, apresenta os fatores determinantes externos para inovação no segmento bancário e, com base nestes aspectos, que seleciona os fatores determinantes internos para capacidade de inovação.

Ao desenvolver o instrumento de avaliação com base no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** entende-se que a pesquisa atingiu seu objetivo. A versão inicial partiu de bibliografias existentes, contudo, sua versão final considerou a experiência prática de especialistas, que ratificaram a pertinência e relevância do seu conteúdo.

Diante das apurações e análises apresentadas, conclui-se que se trata de uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão gerencial e pode ser um importante instrumento de suporte à implementação de melhorias no processo de gerenciamento da inovação nessas organizações.

No entanto, o método aqui proposto não é um documento acabado. Trata-se mais do início da construção de um modelo de maturidade que pode e deve ser aprimorado. A expectativa é que ele possa ser aperfeiçoado por outros especialistas e utilizado por pessoas interessadas no assunto em outras instituições bancárias convencionais.

O método desenvolvido no trabalho tem o enfoque no diagnóstico,

descrevendo a situação atual da empresa com base na avaliação dos respondentes. Neste sentido, sugere-se desenvolver uma metodologia de implementação e que prescreva as ações necessárias para impulsionar a capacidade de inovação, de forma alinhada com a estratégia da empresa.

Sendo assim, além da etapa de avaliação e diagnóstico, se faz necessário estabelecer uma fase de planejamento para estabelecer um plano de ação que almeje alcançar os objetivos da empresa segundo sua estratégia de inovação. As organizações precisam adotar abordagens diferentes para gestão da inovação em função dos seus propósitos: as habilidades exigidas para inovações incrementais diferem para as inovações radicais, assim como criar inovações para o mercado requerem habilidades diferente das inovações no âmbito da empresa. É desejável um mix de inovações segundo sua tipologia, grau de intensidade e novidade e saber endereçar as devidas ações na busca de um equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*.

Após a identificação das forças e fraquezas, prioridades da empresa, o método deve contemplar a fase de implementação das ações para impulsionar a capacidade de inovação na organização.

Por fim, o método deve conter a fase de monitoramento dos resultados para mensurar se aquilo que foi implementado atingiu os objetivos previstos. Neste momento, pode ser oportuno am-

pliar a avaliação da capacidade de inovação segundo os fatores resultantes. Segundo Tidd e Bessant (2015, p. 264) “a gestão da inovação é uma competência dinâmica – algo que precisa ser atualizado e estendido continuamente, para que se possa lidar com o problema da ‘fronteira móvel’”.

Como limitações pode-se descrever que a pesquisa foi aplicada em apenas uma instituição. Os resultados poderiam ter comportamento diferente se outras instituições tivessem composto a amostra.

Referências

- Banco Central do Brasil. (c2024a). *Concorrência no sistema financeiro*. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/concorrenciasfn>
- Banco Central do Brasil. (c2024b). *O que é banco?* <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>
- Banco Central do Brasil. (c2024c). *Sistema Financeiro Nacional*. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>
- Banco Central do Brasil. (jul. 2020a). *Divulgações Anuais: Evolução do SFN: Relatório de Evolução do SFN: dezembro 2019*. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioevolucosaosfno>
- Banco Central do Brasil. (jun. 2020b). *Relatório de Economia Bancária 2019*. https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2017). *Estatística Básica* (9a ed.). Saraiva.
- Cernev, A. K., Diniz, E. H., & Jayo, M. (2009). As cinco ondas de inovações tecnológicas em bancos. In J. C. Barbieri & M. A. Simantob (Orgs.), *Organizações inovadoras do setor financeiro: Teorias e casos de sucessos* (E-book, cap. 4). Saraiva.
- Cunha, N. C. V. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/pt-br.php>
- Cunha, N. C. V., Palma, M. A. M., & Santos, S. A. (2008). As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: Estudo de múltiplos casos. *Revista ADM.MADE*, 12(3), 107–132.
- Diniz, E. H., & Cernev, A. K. (2019). Fintech: A sexta onda de inovações no sistema financeiro. In P. B. Tigre & A. M. Pinheiro (Coords.), *Inovação em serviços na economia do compartilhamento* (pp. 184–201). Saraiva Educação.
- Figueiredo, P. N. (2012). *Gestão da inovação: Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. LTC.
- Fintechlab. (jun. 2019). *Radar FintechLab Jun/2019*. <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>
- Ngo, N. D. K., & Huynh, V. N. (2019). Method for innovation capability evaluation in banking. *2019 16th International Conference on Service Systems and Service Management*, 1–6. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8887742>
- PwC, & Associação Brasileira de Crédito Digital – ABCD. (2019). *A nova fronteira do crédito no Brasil: Pesquisa Fintechs de*

- Crédito 2019. https://creditodigital.org.br/wp-content/uploads/2019/12/A-nova-fronteira-do-cr%C3%A9dito-no-Brasil-2019_compressed.pdf
- Scherer, F. O., & Carlomagno, M. S. (2016). *Gestão da inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação* (2a ed.). Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. (R. Jungmann, Trad.). Fundo de Cultura.
- Shavinina, L. V. (2003). Understanding innovation: Introduction to some important issues. In L. V. Shavinina (Ed.). *The International Handbook on Innovation* (pp. 3–14). Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780080441986500024>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5a ed., F. Nonnenmacher, Trad.). Bookman.
- Valladares, P. S. D. A., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de inovação: Revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598–626.
- Zhang, L., Seidel, R., Shahbazzpour, M., & Haemmerle, E. (2013). A three-dimensional innovation process capability assessment tool. *2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 151–155. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6703537>
- Dacione Sampaio Bião (dacione.biao@gmail.com): conceituação, análise formal, redação, pesquisa de campo (rascunho e revisão).
- Hércules Antônio do Prado (prado.hercules@gmail.com): conceituação, metodologia, análise formal e redação (rascunho e revisão).
- Gilberto Clóvis Josemin (gcjosemin@gmail.com): metodologia, análise formal e redação (rascunho e revisão).
- Fabricio Ziviani (fazist@hotmail.com): análise formal e redação (rascunho).

Data de Submissão: 17/06/2024 Data de Aprovação: 03/07/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.
Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.