

# MENSURAÇÃO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UM BANCO BRASILEIRO SOB A ÓTICA DAS CINCO DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

## MEASUREMENT OF INNOVATION MANAGEMENT IN A BRAZILIAN BANK FROM THE PERSPECTIVE OF THE FIVE DIMENSIONS OF INNOVATION

## MENSURACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UN BANCO BRASILEÑO BAJO LA ÓPTICA DE LAS CINCO DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN

**Bráulio Mágnun Monteiro dos Santos, MSc**  
Universidade FUMEC/Brazil  
[brausantos@hotmail.com](mailto:brausantos@hotmail.com)

**Eric de Paula Ferreira, MSc**  
Universidade FUMEC/Brazil  
[eric.p.f@gmail.com](mailto:eric.p.f@gmail.com)

**Elaine Drumond Pires e Silva, MSc**  
Universidade FUMEC/Brazil  
[elaine.drumond73@gmail.com](mailto:elaine.drumond73@gmail.com)

**Armando Sérgio de Aguiar Filho, Dr.**  
Universidade FUMEC/Brazil  
[armando.filho@fumec.br](mailto:armando.filho@fumec.br)

### RESUMO

A gestão da inovação desempenha um importante papel nas organizações devido à capacidade de transformar incertezas em conhecimento. Assim, analisar as estratégias e práticas de inovação adotadas pelas empresas é uma etapa necessária para se alcançar a vantagem competitiva sustentável. O presente trabalho buscou captar a percepção dos funcionários de um banco brasileiro em relação à gestão da inovação na instituição. Por meio de um estudo de caso de natureza descritiva, aplicou-se o questionário validado pela pesquisa de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que propõe analisar a gestão da inovação sob o aspecto de cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem. Os resultados dessa análise apontam para a necessidade do Banco de aperfeiçoar suas estratégias e rotinas de gestão, além de ampliar a comunicação acerca das ações relacionadas à inovação, buscando disseminar a cultura de inovação na organização.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão da Inovação; Vantagem Competitiva; Setor Bancário.

### ABSTRACT

Innovation management plays an important role in organizations due to the capacity to transform uncertainties into knowledge. Thus, to analyze how innovation strategy and practices adopted by the companies is a necessary step to achieve a sustainable competitive advantage. The present work sought to capture the perception of the employees of a Brazilian bank in relation to the innovation management in the institution. We applied a questionnaire validated by Tidd, Bessant and Pavitt (2008) through a case study of a descriptive nature, which proposes to analyze the innovation management in five dimensions: strategy, processes, innovative organization, relationships and learning. The results of the analysis point to the need to improve management strategies and routines, as well as to expand a communication on actions related to innovation, seeking to disseminate the innovation culture in the organization.

**Keywords:** Innovation; Management Innovation; Competitive Advantage; Banking Sector.

### RESUMEN

La gestión de la innovación desempeña un papel importante en las organizaciones debido a la capacidad de transformar las incertidumbres en el conocimiento. Así, analizar las estrategias y prácticas de innovación adoptadas



por las empresas es una etapa necesaria para alcanzar la ventaja competitiva sostenible. El presente trabajo buscó captar la percepción de los funcionarios de un banco brasileño en relación a la gestión de la innovación en la institución. Por medio de un estudio de caso de naturaleza descriptiva, se aplicó el cuestionario validado por la investigación de Tidd, Bessant y Pavitt (2008), que propone analizar la gestión de la innovación bajo el aspecto de cinco dimensiones: estrategia, procesos, organización innovadora, relaciones y aprendizaje. Los resultados de este análisis apuntan a la necesidad del Banco de perfeccionar sus estrategias y rutinas de gestión, además de ampliar la comunicación acerca de las acciones relacionadas a la innovación, buscando diseminar la cultura de innovación en la organización.

**Palabras clave:** La innovación; Gestión de la innovación; Ventaja competitiva; Sector bancario.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em um contexto de constantes mudanças tecnológicas e alta competição em nível global, com variações motivadas por mudanças econômicas, políticas, sociais e ambientais, a inovação é considerada a principal ferramenta utilizada para alavancar o crescimento das organizações, aumentando sua produtividade e competitividade (FREEMAN; SOLET, 1997; BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; FERREIRA; ISNARD; FRANÇA; AGUIAR FILHO; ZIVIANI, 2018). Para Ferreira e Vieira (2011), a inovação representa um fator chave na competitividade, capaz de proporcionar à empresa crescimento, difusão do conhecimento e produção com maior valor agregado, tornando-se mais competitiva.

O papel fundamental desempenhado pela inovação na competitividade enfatizou a importância de gerir de forma estruturada o processo de inovação na empresa. Diante desse cenário, a inovação e o conhecimento são recursos fundamentais de adaptação para que as instituições façam frente a esse ambiente dinâmico e complexo (DELIMATSI, 2012; BOS; KOLARI; VAN LAMOEN, 2013; OBEIDAT et al., 2017; SANTOS; FERREIRA; PIRES; AGUIAR FILHO, 2018). A fim de garantir a capacidade de inovar, a gestão da inovação procura reunir os mecanismos e instrumentos, bem como as metodologias e formas de organização (CANONGIA *et al.*, 2004; NASCIMENTO; SIN OIH YU; SOBRAL, 2011).

Melo, Stal e Queiroz (2006) ressaltam que, no setor bancário, a evolução da tecnologia da informação (TI) viabilizou a ocorrência das inovações. Dentre fatores que influenciaram o desenvolvimento da oferta de novos produtos financeiros, podemos citar as obrigações regulatórias, inflação, concentração de setor, segmentação de mercado e mudanças no perfil dos clientes (FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2009).

Com os benefícios trazidos pelo processo geração de inovações no setor bancário, observar-se uma demanda, por parte das empresas e administradores, para que a gestão da inovação seja implantada com vistas à geração de vantagem competitiva sustentável, criando uma ligação com os consumidores por meio de um modelo de co-criação de valor (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004). A partir dessas reflexões, este estudo tem como objetivo verificar a percepção dos funcionários de uma instituição bancária denominada Banco quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa, sob o aspecto das cinco dimensões da inovação do modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O trabalho seguirá a seguinte estrutura: (2) revisão teórica sobre a temática de inovação; (3) procedimentos metodológicos; (4) análise dos resultados; e (5) considerações finais.

## 2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

A competição é vista como o fator central para o sucesso ou fracasso das empresas, pois determina a adequação das atividades que podem contribuir com o desempenho, com a geração de inovações, implementações assertivas e até mesmo com a cultura organizacional (PORTER, 1985). Em um ambiente competitivo, a inovação representa peça fundamental para o crescimento, e a organização que não inova corre o risco da estagnação com a tomada do mercado pelos concorrentes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Para Coyne (1986), uma vantagem competitiva só se sustenta em função da durabilidade da diferença nos atributos importantes baseados em uma lacuna de capacidade, ou seja, a partir do momento que o concorrente pode preencher essa lacuna, a vantagem não é considerada sustentável. Barney (1991) corrobora com esse entendimento ao afirmar que, enquanto a vantagem competitiva ocorre quando se está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada ao mesmo tempo por seus competidores, a vantagem competitiva sustentável ocorre quando os competidores não possuem a capacidade de executar essa estratégia.

Na literatura, a inovação é vista como o sangue vital para o crescimento corporativo, proporcionando as empresas a capacidade de superar a concorrência, agregando crescimento, liderança, valor social e riqueza à produtos, serviços ou processos (SCHUMPETER, 1934; FREEMAN; SOLET, 1997; ZAHRA; COVIN, 1994; OCDE, 2005; BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2009; FERREIRA; BRANCO JUNIOR; ISNARD; FRANÇA; AGUIAR FILHO, 2018). O processo de inovação, que antes era informal e baseado no empirismo, com o objetivo de romper barreiras técnicas, hoje é condição de sobrevivência para muitas organizações.

McGrath *et al.* (1996) ressaltam a importância da inovação no processo de criação e sustentação da vantagem competitiva, atuando como o mecanismo pelo qual a empresa obtém uma melhor percepção e acesso aos recursos específicos, melhorando os investimentos e a alocação desses recursos. Um desses recursos, o conhecimento organizacional, é tido como fator estratégico para as organizações por ser fonte de inovações e vantagem competitiva (CHOO, 2003; DELIMATISIS, 2012; BOS; KOLARI; VAN LAMOEN, 2013; OBEIDAT *et al.*, 2017). Para lidar com os desafios do processo de inovação, aliar a gestão do conhecimento à gestão da inovação pode contribuir para a criação e manutenção de rotinas eficazes por meio do gerenciamento do processo de aprendizagem (CANONGIA *et al.*, 2004; NASCIMENTO; SIN OIH YU; SOBRAL, 2011; TIDD; BESSANT, 2015).

Para Santos *et al.* (2018), no setor bancário, a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs) viabilizou a ocorrência das inovações no setor, de forma que a sobrevivência e a vantagem competitiva das organizações passaram a depender do sucesso das inovações digitais. O intenso uso das TICs no setor bancário pode ser considerado um requisito básico que se confunde com o negócio em si, e isso faz com que o setor seja reconhecido como um dos que mais investe em TICs, motivado, entre outros fatores, pela busca ao atendimento das necessidades dos clientes (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006; CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009). A incorporação das inovações permitiu ao setor bancário reduzir os custos das transações bancárias, aumentar a eficiência dos processos e agregar valor para os clientes (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004; CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009).

Dentre as inúmeras iniciativas inovadoras desenvolvidas no setor bancário, podemos descartar a introdução dos canais digitais. Essa nova forma de interação banco x cliente, proporcionou a redução da importância das

agências bancárias tradicionais, automação de processos internos do trabalho bancário e o surgimento de novos concorrentes no fornecimento de serviços financeiros, que são especializados nos mais diversos produtos e serviços oferecidos pelos bancos tradicionais (FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2009; VAZQUEZ; CAVARZAN; KREIN, 2017).

## **2.1 As cinco dimensões da inovação**

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a gestão da inovação é vista como a gestão do processo de aprendizagem na busca por rotinas eficazes para lidar com os desafios do processo de inovação. Segundo os autores, a gestão da inovação relaciona os seguintes fatores-chave: (1) Aprendizagem da adaptação para um futuro incerto; (2) Interação entre mercado, tecnologia e organização; (3) Por tratar-se de um processo genérico, cada organização deve encontrar a própria maneira de trabalhar com a inovação; (4) A realização de rotinas eficazes depende de cada organização, produtos e tecnologias; (5) As rotinas tornam-se padrões que são absorvidos nas estruturas da organização ao longo do tempo; (6) Gerenciar a inovação é procurar por rotinas efetivas, buscando a aprendizagem para enfrentar os desafios dos processos de inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que o sucesso na gestão de inovação envolve o bom desempenho das rotinas relacionadas à estratégia, aos efetivos relacionamentos internos e externos e à disponibilização de mecanismos necessários dentro de um contexto de apoio organizacional. A partir dessas reflexões, os autores criaram o modelo teórico levando-se em consideração cinco dimensões que representam rotinas especialmente importantes: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamento, aprendizagem. O Quadro 1 apresenta as características, conceitos e recomendações de cada uma das dimensões de acordo com as definições encontradas na obra de Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

Quadro 1 - As cinco dimensões da gestão da inovação

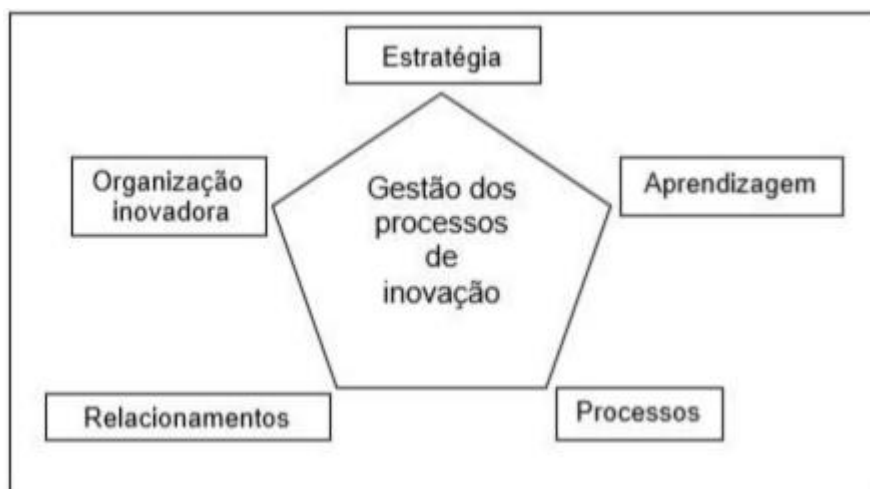
<b>ESTRATÉGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Abordagem racionalista: descreve, compreende e analisa o cenário para definir e executar um plano de ação;</li><li>• Abordagem incrementalista: a empresa deve estar preparada para adaptar sua estratégia face a uma nova informação e conhecimento;</li><li>• Na elaboração da estratégia, é recomendável explorar as implicações do possível negócio com ampla participação e canais de comunicação, uso de múltiplas fontes de informação e disposição para as mudanças;</li><li>• A inovação de sucesso baseia-se na estratégia baseada em novas oportunidades tecnológicas;</li><li>• Na estratégia de inovação, é essencial analisar a posição da empresa em relação aos seguintes fatores: produtos, processos, tecnologias e o sistema nacional de inovação ao qual está inserido; esse último com poder de influenciar a estratégia tecnológica da empresa;</li><li>• Para a estratégia de inovação, é importante considerar as suas competências acumuladas para identificar qual a trajetória tecnológica mais adequada para a empresa: (1) oriunda dos</li></ul>

<p>fornecedores; (2) para desenvolvimento em escala; (3) para pesquisa básica; (4) para serviços que demandam e produzem grande volume de informação; (5) para demandas específicas, serviços especializados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na estratégia de inovação, observar se há integração entre os processos organizacionais e a estratégia de aprendizagem.</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases do processo de gestão da inovação: (1) identificação do potencial de inovação nos cenários interno e externo; (2) seleção dos recursos; (3) produção de conhecimento por meio do P&amp;D interno ou aquisição de tecnologia; (4) implementação da inovação; (5) reflexão e revisão do processo;</li> <li>• Recomendável que na fase de implementação sejam observadas as etapas de aquisição de conhecimentos externos, a capacidade de execução em condições de imprevisibilidade, o lançamento da inovação no mercado e o gerenciamento, a sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo e a aprendizagem com as etapas ao longo do processo.</li> </ul>
<b>ORGANIZAÇÃO INOVADORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere;</li> <li>• As ideias criativas podem emergir e ser efetivamente implementadas;</li> <li>• A estrutura, a cultura, os valores e crenças apoiam a inovação;</li> <li>• Componentes: visão compartilhada, liderança e desejo de inovar; estrutura adequada; indivíduos-chave (figuras facilitadoras); trabalho de equipe eficaz; desenvolvimento individual contínuo e amplo; comunicação extensiva; inovação de alto envolvimento; foco externo; ambiente criativo; organizações que aprendem.</li> </ul>
<b>RELACIONAMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamentos internos e externos eficazes para gerar inovação de sucesso;</li> <li>• Interação próxima e rica com mercados, fornecedores de tecnologia e outros colaboradores;</li> <li>• Oportunidade de aprendizagem, seja com clientes, usuários, concorrentes ou alianças estratégicas.</li> </ul>
<b>APRENDIZAGEM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação é aprendizagem e mudança;</li> <li>• Gestão do ciclo de aprendizagem: de experimentação, prática, reflexão e consolidação;</li> <li>• As organizações não aprendem, e sim as pessoas que estão dentro.</li> </ul>

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

O modelo de análise da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) representa um esforço para identificar as fases que compõem o processo de gestão da inovação, permitindo a avaliação e melhoria do desempenho. O instrumento permite realizar o monitoramento e mensuração da inovação com alto envolvimento em relação aos objetivos presentes nas cinco dimensões. A Figura 1 representa o framework idealizado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

Figura 1 - Modelo de análise da gestão da inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), por constituir-se em um processo de *benchmarking*, o modelo pode ajudar o processo de aprendizagem, em que a utilização dos resultados como métricas pode direcionar a implantação de melhorias no processo de inovação e na forma como é gerenciada. Assim, ao permitir visualizar como a organização realiza a gestão da inovação, o *framework* pode contribuir com a identificação das rotinas a serem aperfeiçoadas, além de identificar os fatores que podem afetar a inovação de sucesso.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e explicativa, pois, além de descrever o fenômeno relativo à gestão da inovação, objetiva analisar e explicar a razão de o fenômeno acontecer de determinada forma (VERGARA, 2006). Quanto aos meios de investigação, trata-se de um estudo de caso com abordagem quantitativa, realizado em uma instituição bancária brasileira, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo. Alinhado aos princípios éticos da pesquisa científica, mantém-se em sigilo o nome da instituição bancária pesquisada, identificada neste trabalho como Banco.

A escolha da organização deu-se em função de um dos pesquisadores fazer parte do quadro de funcionários da empresa, o que proporcionou a oportunidade de observar, coletar dados e analisar, de forma mais próxima, o fenômeno estudado. Quanto ao envolvimento dos pesquisadores, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo sobre o fenômeno da gestão da inovação com o estabelecimento de uma separação entre os valores dos pesquisadores e dos fatos analisados.

Para definição do universo da pesquisa, buscou-se pelo nível da organização responsável pela gestão dos processos de negócios, definição de programas e gerenciamento dos projetos e processos de inovação organização bancária. Assim, constituiu-se o universo da pesquisa o nível estratégico do Banco, composto 9.327 funcionários, distribuídos em 27 diretorias, 9 unidades e 1 gerência autônoma.

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários do nível estratégico que atuam com a gestão e planejamento dos projetos, programas e atividades de inovação da empresa. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade

que, conforme esclarece Vergara (2006), ocorre longe de qualquer procedimento estatístico, com a seleção de elementos pela facilidade de acesso.

Diante do universo composto por 9.327 funcionários lotados nas Unidades Estratégicas do Banco, constituiu-se a amostra a partir da indicação, pelo próprio Banco, dos funcionários ou da (s) área (s) responsável (eis) pela gestão da inovação. Assim, levantou-se o número total de 95 funcionários para compor a amostragem desta pesquisa, sendo 8 gerentes e 87 assessores, o que representa 1,01% do universo.

Para verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa, o instrumento de coleta de dados selecionado foi o *framework* desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um questionário composto por 40 questões com escala de concordância tipo *Likert* de sete pontos, entre 1 (definitivamente falso) e 7 (definitivamente verdadeiro). O modelo foi escolhido por se tratar de um instrumento que já foi utilizado em empresas de diferentes segmentos e localidades (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) e que teve sua aplicabilidade atestada em outros estudos com empresas brasileiras.

De acordo com as respostas dos participantes, foi elaborada a média aritmética de cada dimensão. Desta forma, foi possível visualizar, por meio do radar da inovação, o desempenho da organização por área, destacando a área que melhor vem sendo desenvolvida (maior pontuação) daquela que necessita de maior atenção (menor pontuação).

Para facilitar a compreensão e análise dos resultados, conforme sugerido por Gelman e Hill (2007), foi subtraído dos valores originais da escala o valor central 4 e, em seguida, o resultado foi dividido por três para que a escala oscilasse entre -1 e 1. Dessa forma, os valores positivos indicavam que o respondente concordava com a afirmação e os valores negativos indicavam que o respondente discordava.

Os funcionários constituintes da amostra foram convidados por e-mail corporativo pessoal a participar da pesquisa respondendo ao questionário e, durante o período de coleta de dados, os participantes que ainda não haviam respondido receberam até três avisos ou lembretes semanais para registrar as respostas. No questionário de participação, buscou-se também a caracterização do respondente, com a solicitação de informações acerca do sexo, cargo atual, tempo de atuação no cargo atual, nível de escolaridade e tempo de atuação na empresa.

A primeira etapa da coleta de dados e disponibilização do questionário ocorreu durante o período de 18 de maio a 15 de junho de 2017. Após a conclusão da análise dessa última solicitação e a obtenção de autorização para realização da pesquisa, a segunda e última etapa da coleta ocorreu de 21 de agosto a 15 de setembro de 2017, com os convites enviados para mais 62 funcionários de diferentes Diretorias. Nessa etapa, obteve-se 22 questionários respondidos.

Ao todo, dentre os 95 funcionários convidados a participar da pesquisa, obteve-se o retorno de 33 questionários respondidos, o que representa 34,7% de retorno. Não foram encontradas células em branco ou dados perdidos, portanto não houve a exclusão de nenhum indivíduo, sendo os 33 questionários respondidos considerados válidos para a análise dos resultados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

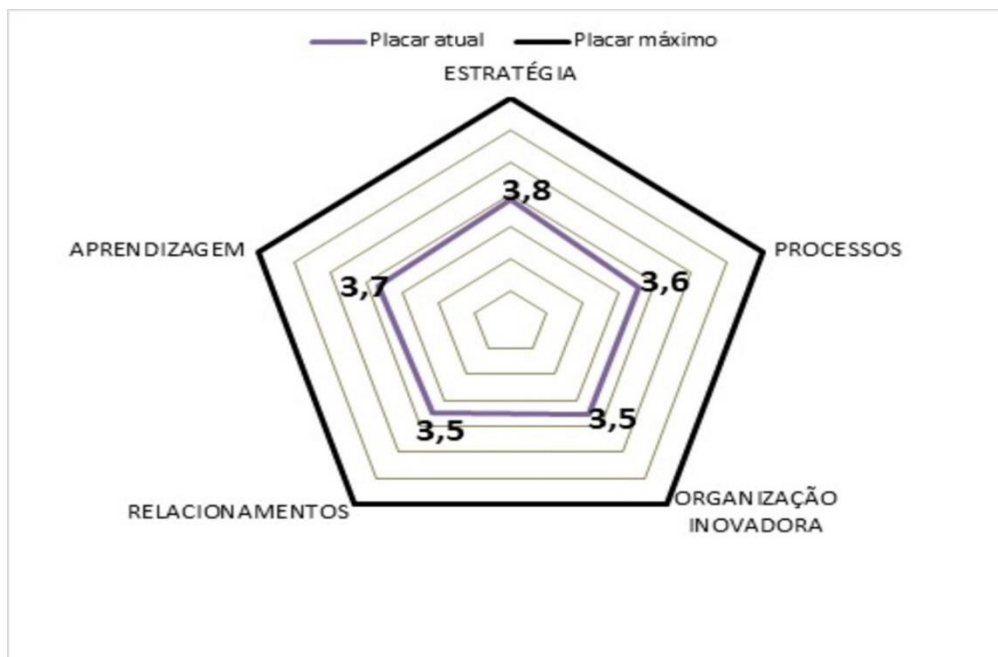
Com as respostas obtidas dos participantes desta pesquisa, por meio do questionário estruturado, foi possível identificar o perfil desses funcionários que estão diretamente envolvidos com as práticas de inovação. A

população foi composta por 33 funcionários que atuam no nível estratégico da empresa, cuja maioria dos participantes é formada pelo sexo feminino (54%). Verificou-se que 87% dos participantes possui última formação acadêmica em nível de especialização. Três participantes se identificaram como mestres e 1 como bacharel. Não houve respondentes doutores nem com formação de até o ensino médio.

Identificou-se que 36% dos entrevistados estão no cargo atual pelo período entre 3 e 5 anos, seguidos por aqueles que atuam por entre 5 e 10 anos no cargo atual (24%). A minoria (9%), são funcionários que atuam no cargo atual por entre 1 e 3 anos. Cabe esclarecer que a instituição possui, entre as normas de movimentação de pessoal, a exigência de permanência no cargo pelo período mínimo de 1 ano, salvas as exceções. Vale ressaltar que 78% da amostra atuam há mais de 10 anos no Banco. 39% dos participantes atuam na empresa pelo período entre 15 e 20 anos, seguidos pelos que atuam há mais de 20 anos (21%). Destaca-se que o principal meio de ingresso no Banco é a posse em uma unidade operacional, o que pode explicar o menor número de funcionários (2% da amostra) com até 5 anos na empresa atuando em uma unidade estratégica.

Após levantar o perfil dos funcionários que atuam com inovação na empresa, efetuou-se a apuração das médias atribuídas às dimensões da gestão da inovação. Considerando as quarenta afirmativas do questionário, cada dimensão agrupa um total de 8 questões, assim, foi possível representar, por meio do Radar da Inovação, as notas médias atribuídas pelos respondentes:

Gráfico 1 - Radar da inovação no Banco



Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, são apresentadas as percepções captadas por dimensão.



#### 4.1 Estratégia

A dimensão Estratégia constitui um conjunto de afirmações que relacionam os conteúdos de estratégia corporativa, missão, visão e ambiente organizacional, estratégia de inovação e competição. Os participantes desta pesquisa avaliaram esta dimensão com a maior média entre todas as dimensões: 3,8. Esse resultado mostra a tendência em considerar que as afirmações não refletem o modo como a estratégia de inovação é gerenciada no Banco. As notas médias atribuídas a partir do grau de concordância dos participantes podem ser visualizadas na Tabela 1:

Tabela 1 - Médias da dimensão Estratégia

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada</b>	<b>Tendência</b>
As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.	4,4	0,1	Verdadeira
Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara, assim, todos conhecem as metas de melhoria.	3,4	-0,2	Falsa
As pessoas sabem qual é nossa competência característica - o que nos dá uma vantagem competitiva.	3,5	-0,2	Falsa
Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para tentar imaginar futuras ameaças e oportunidades.	4,0	0,0	Nem verdadeira nem falsa
Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação.	3,8	-0,1	Falsa
Existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação.	4,2	0,1	Verdadeira
Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa.	3,7	-0,1	Falsa
Existe uma ligação clara entre projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio.	3,6	-0,1	Falsa
<b>Média da dimensão Estratégia</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa permitiu concluir que o grupo pesquisado considera a estratégia de inovação uma estratégia competitiva. No entanto, os participantes percebem a falta de clareza na estratégia da inovação da instituição.

Pode-se considerar também uma possível falha de comunicação, em que a estratégia de inovação da empresa não esteja disseminada, o que pode impactar negativamente os resultados dos programas de inovação com a perda de oportunidade de captar as ideias, criatividade e conhecimento de um maior número de funcionários.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam a criação de uma estratégia corporativa clara, que demonstre o comprometimento da organização e as expectativas sobre onde, como e por que a adoção da estratégia de inovação poderá contribuir para um desenvolvimento contínuo da empresa. Os autores também recomendam a adoção de ferramentas e estratégias de comunicação que façam os funcionários “comprarem” a ideia e se envolverem no processo de construção e aperfeiçoamento da estratégia.

Também foi captada uma possível falha na compreensão dos participantes acerca do que a organização possui de conhecimento e como ela poderá competir. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam desenvolver e compartilhar o entendimento sobre quais são as competências centrais consideradas pela organização e como elas podem ser aproveitadas nos produtos, serviços e processos da empresa.

As repostas mostram que não há consenso ou conhecimento entre os participantes acerca do quão o Banco está preparado para as disrupturas, da utilização, pela empresa, de ferramentas e técnicas de simulação de cenários futuros e de monitoramento de mercados, que podem contribuir para que a empresa enfrente desafios, inclusive os advindos da evolução tecnológica e sobreviva aos momentos de crise econômica.

O grupo pesquisado reconhece que há suporte da alta gestão para a inovação. Tal quesito pode ser considerado como um ponto de monitoramento a ser considerado pela organização, uma vez que a afirmação relaciona fatores importantes para inovações de sucesso como a liderança, os recursos e o apoio da alta administração (OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Captou-se ainda a percepção que não há ligação clara entre os projetos de inovação e a estratégia, o que pode representar, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a falta de consenso se as atividades de inovação estão relacionadas à estratégia corporativa, não sendo possível, portanto, apurar se essas estão contribuindo para o crescimento da organização.

## **4.2 Processos**

A dimensão Processos reúne um conjunto de afirmações que refletem a rotina da organização, o gerenciamento das atividades, projetos e desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Nesta dimensão, também foi constatado que os participantes não percebem todas as afirmações relacionadas na Tabela 2 como verdadeiras, em referência ao contexto do Banco.

Tabela 2 - Médias da dimensão Processos

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada</b>	<b>Tendência</b>
Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.	3,9	0,0	Nem verdadeira nem falsa
Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento.	3,4	-0,2	Falsa
Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cliente.	3,5	-0,2	Falsa
Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até à implementação bem-sucedida.	3,5	-0,2	Falsa
Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos e serviços.	4,3	0,1	Verdadeira
Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/serviços/processos.	3,5	-0,2	Falsa
Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação.	3,2	-0,3	Falsa
Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produtos e serviços para permitir que pequenos projetos “rápidos” aconteçam.	3,2	-0,3	Falsa
<b>Média da dimensão Processos</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,1</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às afirmações que tratam sobre a gestão de processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, por não ter havido o consenso entre os participantes se as situações refletem ou não o contexto do Banco, pode ser possível que a condução dos projetos da empresa seja prejudicada por problemas como prazos e orçamentos ultrapassados, falhas na utilização dos recursos, falhas na implementação das inovações e condução de projetos de inovação sem o gerenciamento dos riscos.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), para serem bem-sucedidos, os processos precisam de disciplina e estrutura necessárias. Nos processos de inovação, por exemplo, poderão ser adotadas ferramentas de melhores práticas para o gerenciamento de processos, o envolvimento de diferentes grupos de trabalho, apuração dos conhecimentos e habilidades necessárias para o planejamento, execução e monitoramento do projeto.

Sobre a importância de compreender as necessidades dos clientes para a inovação de sucesso e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a percepção dos respondentes é de que o Banco não possui mecanismos para aferir o nível de entendimento por parte de todos os colaboradores acerca do que os clientes necessitam.

Conforme orientam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), para evitar que a empresa invista na criação de produtos e serviços que não gerem valor para o cliente, recomenda-se implantar um mecanismo ou função para disseminar e aferir que toda a organização entenda qual a necessidade do cliente e como as atividades de inovação podem contribuir para atender às necessidades, além de estimular a participação de funcionários de diferentes setores ou departamentos a se aproximar dos clientes por meio de visitas ou conhecer as pesquisas de mercado.

Os resultados permitiram captar uma possível dificuldade da organização de se adaptar às mudanças ou pelo não entendimento e comprometimento das equipes com a estratégia de inovação, situações também condizentes com os resultados das afirmações da dimensão Estratégia, em que o grupo pesquisado não concorda que a estratégia de inovação é expressa de maneira clara e que a equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação.

Os participantes reconhecem que há pesquisa sistemática de ideias para novos produtos e serviços. Para a melhoria dos processos de pesquisa de ideias, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam a utilização de métodos de pesquisa estruturados que correspondam à estratégia e ao portfólio de produtos da organização, como as técnicas de engenharia reversa e *benchmarking*.

A pesquisa captou que o grupo pesquisado não identifica um sistema claro para escolha de projetos de inovação na instituição. Conforme alertam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), essa falta de clareza pode implicar em geração de conflitos, má distribuição de recursos e em escolhas de projetos com fraco potencial de mercado.

Os resultados também mostram que os respondentes consideram que não existe flexibilidade suficiente no Banco para permitir que pequenos projetos rápidos de desenvolvimento de produtos e serviços aconteçam. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um sistema de gerenciamento de ideias que adote uma estratégia de múltiplas faixas de desenvolvimento pode contribuir para que os funcionários não percebam o processo como um caminho burocrático, além de evitar que ocorra aumento do custo da ideia/projeto ao longo de um processo demorado.

#### **4.3 Organização Inovadora**

A dimensão Organização Inovadora reúne afirmativas que tratam sobre o ambiente organizacional, o clima, cultura e o contexto de apoio à inovação. O grupo pesquisado considerou que esta dimensão exibe um maior número de afirmações que não refletem o contexto do Banco, fato evidenciado pela mais baixa nota média atribuída entre as dimensões: 3,5. Esses dados são expostos na Tabela 3:

Tabela 3 - Médias da dimensão Organização Inovadora

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada</b>	<b>Tendência</b>
Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência.	3,8	-0,1	Falsa
As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais.	3,5	-0,2	Falsa
As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos.	4,6	0,2	Verdadeiro
Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.	2,6	-0,5	Falsa
A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.	2,9	-0,4	Falsa
Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.	3,0	-0,3	Falsa
Temos um clima de apoio para novas ideias - as pessoas não precisam deixar a organização para fazê-las acontecer.	3,6	-0,1	Falsa
Trabalhamos bem em equipe.	4,3	0,1	Verdadeira
<b>Média da dimensão Organização Inovadora</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A afirmação que trata sobre o ambiente facilitador para que ocorram inovações, foi percebida pelos participantes como falsa. Fatores como a burocracia em excesso e rigidez na instituição podem ter influenciado essa percepção, além de dúvidas acerca da existência de recursos como orçamento, tempo e mão de obra alocados para as atividades de inovação, inclusive com o reconhecimento e recompensa aos funcionários.

Tais situações são consideradas como prováveis obstáculos à inovação no Banco, inclusive quando relacionadas às percepções dos respondentes sobre o sistema de recompensa incentivador e sobre o cronograma e orçamento dos projetos executados conforme planejado, ambas com grau de discordância em relação ao contexto do Banco.

Em virtude dessa avaliação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam a importância de desenvolver uma estrutura organizacional facilitadora voltada para a atividade de inovação que estimule a realização de treinamentos, criação de fluxos para novas ideias e um sistema de reconhecimento e recompensa.

Os resultados mostram que, enquanto o trabalho em equipe foi reconhecido como uma ação/característica que reflete o contexto do Banco, o bom trabalho em conjunto além do próprio departamento não foi percebido

pelo grupo pesquisado. Uma possível existência de falha de comunicação no compartilhamento de informações e a existência de conflitos entre diferentes áreas, podem ter resultado em uma percepção negativa.

Relaciona-se a esse contexto, a baixa nota média atribuída à afirmação que trata sobre a rotina da comunicação, cujos participantes não percebem na organização a existência de comunicação eficaz. Para esses desafios, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) orientam revisar os arranjos e formações de equipes, além da criação de equipes facilitadoras, dedicadas à comunicação para a inovação.

Destaca-se a percepção por parte dos respondentes de que as pessoas da instituição estão envolvidas com sugestões de ideias para melhorias dos produtos e processos, pode ter sido influenciada pelo programa anual de seleção de ideias promovido pelo Banco. Porém, os respondentes consideram que a estrutura da empresa não contribui para a rápida tomada de decisões.

Alguns dos fatores que podem ter influenciado negativamente essa percepção são a burocracia, rigidez e decisões demoradas, que podem gerar consequências nos projetos como a perda de oportunidades, atrasos e orçamento ultrapassado. Nesse caso, as recomendações de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) são voltadas para a criação de fluxos de decisão diferenciados de acordo com a criticidade e porte do projeto, além da criação de equipes interdepartamentais que facilitem a comunicação e compartilhamento de ideias e processos.

O grupo pesquisado não identifica no Banco um clima de apoio para que as novas ideias aconteçam. Essa percepção pode representar falta de entusiasmo, energia e comprometimento dos funcionários para inovar, uma vez que eles podem ter dificuldade de perceber a motivação e vontade de executar o projeto por parte da instância decisória responsável por analisar e apoiar a implementação da ideia. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), constituem-se meios para a criação de oportunidades para o intraempreendedorismo os desafios de inovação e os concursos de ideias.

#### 4.4 Relacionamentos

A dimensão Relacionamentos reúne questões que retratam o relacionamento do Banco com fornecedores, parceiros, clientes, universidades e outros centros de pesquisa, que podem ser consideradas diferentes fontes de conhecimento necessários para as atividades de inovação (CHESBROUGH, 2003; CHOO, 2003; OCDE, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 2008; TERRA, 2012). Esta dimensão também recebeu a menor nota média atribuída entre as dimensões (3,5), o que permite concluir que o grupo pesquisado considera que as afirmações não refletem o contexto do Banco, conforme pode ser visto na Tabela 4:

Tabela 4 - Médias da dimensão Relacionamentos

Afirmativa	Média	Média padronizada	Tendência
Temos bons relacionamentos com nossos fornecedores, em que ambas as partes ganham.	4,2	0,1	Verdadeira
Somos bons em compreender as necessidades dos nossos clientes/usuários finais.	3,9	0,0	Nem verdadeiro nem falso

Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento.	3,1	-0,3	Falsa
Trabalhamos próximos de nossos clientes na exploração e desenvolvimento de novos conceitos.	3,4	-0,2	Falsa
Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos ou processos.	3,5	-0,2	Falsa
Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado.	3,5	-0,2	Falsa
Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional para comunicar nossas necessidades de mudanças.	2,8	-0,4	Falsa
Trabalhamos próximos dos usuários principais para desenvolver novos produtos e serviços inovadores.	3,5	-0,2	Falsa
<b>Média da dimensão Relacionamentos</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados permitiram aferir uma melhor percepção da relação do Banco com os fornecedores quando comparada a relação com os demais *stakeholders*. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), construir um sistema de parcerias com fornecedores, compartilhar a visão estratégica, compartilhar ou prover recursos para ajudar (como treinamentos, opinião de especialistas), podem representar oportunidades para inovação aberta e contribuir para a capitalização de ideias.

A percepção acerca da dificuldade em compreender as necessidades dos clientes, pode ser relacionada à percepção dos participantes acerca da dimensão Processos de que a empresa não possui os mecanismos eficazes para assegurar que todos compreendam as necessidades do cliente. Neste cenário, pode-se considerar o risco de desenvolver produtos e serviços que não atendam às necessidades dos clientes.

Os resultados revelam que não foram percebidas pelos participantes as parcerias entre o Banco e as universidades e/ou centros de pesquisa. Essa percepção pode refletir um contexto em que eventual (is) parceria (s) firmada (s) pela empresa não tenha alcançado o conhecimento dos funcionários.

Para Tigre (2006), no que tange à inovação, o intercâmbio de conhecimentos entre instituições é capaz de garantir vantagens sobre as demais organizações que não o realiza. Assim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram que o desenvolvimento de uma estratégia de inovação aberta que identifique as necessidades de conhecimentos chave e onde encontrá-los constitui-se uma oportunidade de aproveitar o amplo ambiente de conhecimento disponível.

As percepções de que não há desenvolvimento de redes de contato externas e trabalho próximo aos clientes para explorar novas soluções, podem representar uma perda de fonte de ideias para o desenvolvimento de

melhores produtos e serviços. Por meio de ferramentas como crowdsourcing, prototipagem e Web 2.0, é possível se aproximar dos clientes em busca de soluções que gerem valor para o cliente e para a empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; MCAFEE, 2010; SCHAFFERS *et al.*, 2011). O grupo pesquisado também não percebe na instituição a estratégia de inovação aberta e desenvolvimento de produtos e serviços por meio da co-criação (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004), com o envolvimento dos clientes e usuários chave.

#### 4.5 Aprendizagem

A dimensão Aprendizagem é composta por afirmações que retratam uma organização que aprende a partir das experiências anteriores, bem ou malsucedidas; que se preocupa com capacitação e desenvolvimento dos funcionários; que revisa e mensura os resultados das ações e que busca aprender a partir do relacionamento com os stakeholders. Na percepção dos respondentes, que atribuíram nota média de 3,7 para a dimensão, nem todas essas situações refletem o contexto do Banco. Esses dados são expostos na Tabela 5:

Tabela 5 - Médias da dimensão Aprendizagem

<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Média padronizada</b>	<b>Tendência</b>
Há um forte comprometimento com o desenvolvimento de pessoas.	4,7	0,2	Verdadeira
Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima vez, melhorar nosso desempenho.	4,0	0,0	Nem verdadeiro nem falso
Aprendemos a partir de nossos erros.	3,4	-0,2	Falsa
Comparamos sistematicamente nossos produtos e serviços com os de outras empresas.	4,2	0,1	Verdadeira
Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas para que nos ajudem a aprender.	3,5	-0,2	Falsa
Somos bons em captar o que aprendemos, assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso.	3,3	-0,2	Falsa
Somos bons em aprender com outras organizações.	3,1	-0,3	Falsa
Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação.	3,3	-0,2	Falsa
<b>Média da dimensão Aprendizagem</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>Falsa</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



O grupo pesquisado percebe no Banco um forte comprometimento com o treinamento e desenvolvimento das pessoas. Uma possível explicação para a avaliação positiva é em relação à atuação da Universidade Corporativa do Banco, considerada pela *Global Council of Corporate Universities* como a melhor do mundo em 2015 e a melhor do mundo na categoria inovação em 2017 (GLOBAL CCU, 2017).

No entanto, os respondentes não consideraram como existentes na organização as rotinas de revisão dos projetos e captação e disseminação do aprendizado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que a falta de revisão pode fazer que a organização não tenha o conhecimento do que funciona e corra riscos de cometer os mesmos erros nos projetos. Tais riscos, podem ser mitigados com a implantação de métodos de revisão e aprendizagem, procurando codificar o conhecimento tácito (MENEZES *et al.*, 2017). Os participantes percebem que há comparação dos produtos e serviços do Banco com os de outras empresas, o que é característico do contexto de competição percebido no setor bancário (CRUZ; GOMES, 1998; CAMARGO, 2009), que pode levar as instituições a comparar seus produtos e serviços com outros disponíveis no mesmo setor do mercado.

A captura da percepção dos participantes mostra ainda que o Banco não compartilha experiências com outras empresas com o intuito de aprender. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), tal situação pode ser vista em organizações que utilizam apenas ou em grande maioria dos casos as soluções internas, sem investigar além das fronteiras da empresa. Segundo os autores, a construção de redes formais e/ou informais de aprendizado pode evitar a perda de oportunidades de aprendizado.

O grupo pesquisado também não percebe que o Banco utiliza instrumentos de mensuração para a melhoria de processos. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) entendem que uma baixa avaliação nesse caso pode refletir à uma organização que tem seu desempenho prejudicado por conduzir um processo de inovação informal, que dedica pouca atenção ao aprendizado e melhoria e, por isso, pode perceber poucos benefícios nas atividades de inovação. Segundo os autores, as implantações de revisões regulares e auditorias de processos podem ser estratégias eficazes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa apresenta as dinâmicas da gestão da inovação em um banco brasileiro, cujo objetivo geral foi verificar a percepção dos funcionários quanto às rotinas e estratégias de inovação na empresa sob o aspecto das cinco dimensões da inovação do modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma instituição bancária brasileira, denominada neste trabalho como Banco, com aplicação de um questionário estruturado.

A análise dos resultados permitiu concluir que as rotinas organizacionais presentes nas cinco dimensões necessitam ser aperfeiçoadas para que o Banco melhore o desempenho da gestão da inovação. Numa escala entre 1 e 7, cuja nota 7 representa a situação ideal, os participantes atribuíram, em média, a nota 3,6 para a gestão da inovação no Banco, o que representa que o grupo pesquisado discorda que o Banco gerencia de forma eficiente a inovação.

Considerando a percepção dos respondentes, esta pesquisa identificou os seguintes pontos para melhoria:

a) A estratégia de inovação na empresa, no que tange à abordagem, à formulação de políticas e programas e, principalmente, à divulgação e disseminação dos ideais;

b) Os processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, o planejamento, a transparência, o envolvimento do corpo funcional e o desenvolvimento de mecanismos de prospecção e acompanhamento;

c) O contexto de apoio à inovação, tornando a estrutura organizacional mais flexível e eficiente, a redução de barreiras entre departamentos, o estímulo à participação constante dos colaboradores e, principalmente, a comunicação;

d) O relacionamento com stakeholders, ampliando a participação dos clientes e fornecedores na captação de ideias para inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços;

e) O sistema de aprendizagem organizacional, a geração e compartilhamento do conhecimento e o aprimoramento de mecanismos de controle e mensuração das ações.

Vale ressaltar que as ações de melhoria podem ser identificadas em outras organizações que tratam a inovação como parte da estratégia. Portanto, identificar esses pontos reflete o desafio que muitas empresas enfrentam para aprender a inovar e gerir a inovação de forma que a organização se desenvolva, garantindo a sustentabilidade e mantendo-se competitiva. O estudo se limitou a pesquisar uma única instituição bancária brasileira, assim, como sugestões de pesquisas futuras, são indicadas: (i) aplicação da pesquisa em outros bancos, a fim de levantar o panorama da inovação e gestão do conhecimento no setor bancário brasileiro; ou (ii) aplicação da pesquisa em empresas de outros segmentos.

---

Artigo submetido para avaliação em 23/01/2018 e aceito para publicação em 27/05/2019

---

## REFERÊNCIAS

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multi-disciplinary definition of innovation. **Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-133, 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOS, J. A. P.; KOLARI, J. W.; VAN LAMOEN, R. C. R. Competition and Innovation: Evidence from Financial Services. **Journal of Banking & Finance**, 37, p.1590-1601, 2013.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2009.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p. 231-238, 2004.

CERNEV, A.; DINIZ, E.; JAYO, M. Emergência da quinta onda de inovação bancária. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 15., 2009, San Francisco. **Anais...** San Francisco, 2009.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, Boston, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

CRUZ, C. L. R; GOMES, M. L. B. Automação e Competitividade no Setor Bancário: o caso dos bancos públicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP). 18., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói, 1998. p. 1-8.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DELIMATSI, P. Financial Innovation and Prudential Regulation: The New Basel III Rules. **Journal of World Trade**, v.46, n.6, p.1309-1342, 2012.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H.; CSILLAG, J. M. O processo de difusão de inovações em produtos bancários. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 177-208, set./dez. 2009.

FERREIRA, E. P.; BRANCO JUNIOR, M. R. F.; ISNARD, P.; FRANÇA, R. S.; AGUIAR FILHO, A. S. Gestão do conhecimento, internet das coisas e inovação: a relação dos temas e a intensidade de pesquisas realizadas. **Revista NAVUS**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 99-112, 2018.

FERREIRA, E. P.; ISNARD, P. A.; FRANÇA, R. S.; ZIVIANI, F.; AGUIAR FILHO, A. S. Entrelaçando os modelos de gestão da inovação e a tecnologia da informação - a relação dos temas e a intensidade de pesquisas realizadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 9., 2018, Londrina. **Anais...** Londrina, 2018.

FERREIRA, L.; VIEIRA, F. D. A relevância das fontes de informação externas na capacidade inovadora de empresas de gestão de resíduos: estudo de casos. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 16-33, jul. 2011.

FREEMAN, C; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Massachusetts: MIT Press, 1997.

GELMAN, A.; HILL, J. **Data Analysis Using Regression and Multilevel Hierarchical Models**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GLOBAL COUNCIL OF CORPORATE UNIVERSITIES (GLOBAL CCU). **The GlobalCCU Awards**, 2017. MCAFEE, A. **Empresa 2.0**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

MCGRATH, R. G. et al. Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. **Management Science**, v. 42, n. 3, p. 389-403, 1996.

MELLO, R. A.; STAL, E.; QUEIROZ, A. C. S. Inovações em Tecnologia da Informação Moldam Novos Serviços Bancários. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MENEZES, K. C. et al. Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 145-159, 2017.

NASCIMENTO, P. T. S.; SIN OIH YU, A.; SOBRAL, M.C. As orientações estratégicas da inovação em produtos populares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 10, 2011.

OBEIDAT, B. et al. The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v.8, n.3-4, p.273-298, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage**: Creating and sustaining superior performance. NY: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K. RAMASWANY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, B. M. M.; FERREIRA, E. P.; PIRES, E. D.; AGUIAR FILHO, A. S. Análise da gestão da inovação do conhecimento em um banco brasileiro. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SCHAFFERS, H. et al. Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation. **The future internet**, p. 431-446, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. New York: Oxford University Press, 1934.

TERRA, J. C. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VAZQUEZ, B. V.; CAVARZAN, G. M.; KREIN, J. D. A quinta onda tecnológica e os trabalhadores: novas estratégias e desafios do sindicalismo no setor bancário brasileiro. **Revista Ciências do Trabalho**, n.8, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 5, n. 2, 1994.