

**ABRA-TE, SÉSAMO! O setor financeiro brasileiro de portas abertas à inovação**

**OPEN, SESAME! The Brazilian financial sector with doors open to innovation**

**¡ABRA, SÉSAMO! El sector financiero brasileño de puertas abiertas a la innovación**

**Hécio Wanderley de Souza Almeida**

UnB – Universidade de Brasília

[hecioalmeida@gmail.com](mailto:hecioalmeida@gmail.com)

**Josivânia Silva Farias**

UnB – Universidade de Brasília

[josivania@unb.br](mailto:josivania@unb.br)

**Submissão:** 31/05/2018

**Aprovação:** 09/12/2019

## RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar as atuais estratégias de inovação em organizações de capital aberto do setor financeiro brasileiro, buscando descrever e discutir quais são as principais estratégias observadas à luz das teorias de inovação. Para tanto, foram selecionadas 6 organizações, sendo 3 bancos e 3 companhias do ramo de seguridade e efetuada pesquisa documental em informações divulgadas publicamente no período de 2016 a 2017. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa, realizada por meio de estudo de múltiplos casos. A coleta de dados ocorreu por meio pesquisa documental, sendo a análise de conteúdo a técnica utilizada para tratamento e discussão dos dados obtidos. Identificou-se, dentre as diversas tipologias de estratégias de inovação, que as organizações lócus do estudo estão abertas à inovação, adotando a inovação como uma diretriz estratégica para alcançar seus objetivos. O estudo traz como contribuição a identificação da adoção da inovação aberta pelas organizações do setor financeiro brasileiro para fazer frente aos desafios de atuação em um setor altamente competitivo.

**Palavras-chave:** Inovação Aberta; Setor Financeiro; Gestão da Inovação; Estratégias de Inovação; Capacidade Absortiva

## ABSTRACT

The objective of this article is to identify the current strategies of innovation in organizations of financial sector publicly listed at Brazilian stock market, seeking to understand what are the main strategies observed in the light of innovation theories. To this end, six organizations were selected, 3 banks and 3 companies of the insurance market and carried out documentary research on publicly disclosed information from 2016 to 2017. This is an exploratory-descriptive research, based in a qualitative approach study of multiple cases. Data collection was done through documentary research, content analysis being the technique used for treatment and understanding of the data obtained. We identified, among the different

typologies of innovation strategies, that the locus of the study are open to innovation, adopting innovation as a strategic guideline to reach its objectives. The study contributes to the identification of the adoption of open innovation by organizations of the Brazilian financial sector to face the challenges of acting in a highly competitive sector.

**Key-words:** Open Innovation; Financial Sector; Innovation Management; Innovation Strategy; Absortive Capacity

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar las actuales estrategias de innovación en organizaciones de capital abierto del sector financiero brasileño, buscando describir y discutir cuáles son las principales estrategias observadas a la luz de las teorías de innovación. Para ello, se seleccionaron 6 organizaciones, siendo 3 bancos y 3 compañías del ramo de seguridad y efectuada investigación documental en informaciones divulgadas públicamente en el período de 2016 a 2017. Se trata de una investigación exploratorio-descriptiva, de abordaje cualitativo, realizada por medio de estudio de múltiples casos. La recolección de datos ocurrió por medio de la investigación documental, siendo el análisis de contenido la técnica utilizada para el tratamiento y la comprensión de los datos obtenidos. Se identificó, entre las diversas tipologías de estrategias de innovación, que las organizaciones locus del estudio están abiertas a la innovación, adoptando la innovación como una directriz estratégica para alcanzar sus objetivos. El estudio trae como aporte la identificación de la adopción de la innovación abierta por las organizaciones del sector financiero brasileño para hacer frente a los retos de actuación en un sector altamente competitivo.

**Palabras clave:** Innovación Abierta; Sector financiero; Gestión de la innovación; Estrategias de innovación; Capacidad Absortiva

## INTRODUÇÃO

O setor financeiro enfrenta um momento de transformações com elevação da disputa por clientes e resultados, uma vez que as novas tecnologias e a internet, com o surgimento das mídias sociais e soluções ‘mobile’, potencializaram a velocidade na qual as informações, produtos e serviços circulam (MELLO; STAL; QUEIROZ, 2006; CAMARGO, 2009; BHATT; BHATT, 2016; TORNJANSKI; PETROVIC; MILANOVIC; 2016). Nesse cenário, os consumidores passaram a utilizar as tecnologias da informação e comunicação (TIC) como meio de relacionamento e interação com bancos, seguradoras, corretoras e demais empresas pertencentes ao setor financeiro brasileiro. Como consequência dessa mudança no perfil dos clientes, o sistema de funcionamento e atendimento de bancos, seguradoras e demais instituições desse setor passou a sofrer severas alterações em suas estruturas e estratégias de atuação, ocorrendo na última década o lançamento de inovações e significativas mudanças nos modelos de negócios das organizações do setor financeiro brasileiro. Isso se verifica na quantidade de transações financeiras realizadas em inovações como os canais digitais (internet e dispositivos móveis).

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2013), em 2008 as transações financeiras em canais digitais atingiram 6 bilhões de transações, enquanto em 2015 esse volume foi de 28,9 bilhões (FEBRABAN, 2016), um crescimento de 481% em sete anos. Segundo Oliveira e Malagolli (2016), a adesão do setor financeiro às mudanças e as TIC’s ocorreu principalmente em função de as organizações desse setor considerarem as TIC’s como uma ferramenta fundamental tanto em nível operacional como estratégico.

Portanto, diante de um panorama desafiador para as empresas do setor financeiro, a inovação torna-se um elemento relevante de adaptação das organizações a essa nova realidade. Analisando as perspectivas do século XXI, denominado de nova era da inovação, Prahalad e Krishnan (2008, p.3) relatam que “chegamos finalmente ao ponto em que a confluência da conectividade, da digitalização e da convergência dos limites da indústria e da tecnologia estão criando uma nova dinâmica entre consumidores e empresas”. Entretanto, cabe destacar que além da compreensão de que a inovação seja um catalisador de oportunidades, também temos o surgimento de novos desafios com a elevação da competição, aumentando diariamente a pressão sobre as organizações.

Diante da elevação da competitividade no setor financeiro brasileiro, iniciada por meio da estabilização da economia na década de 90 com o fim da hiperinflação e a entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro a partir de 1997, observa-se que as transformações nesse setor crescem e ocorrem há mais de uma década, conforme destacado por De Paula, Oreiro e Basilio (2013) e demonstrado no estudo de Galilea e Eid (2017) sobre a indústria bancária, no qual são apresentadas influências exercidas por novas condições ambientais sobre padrões estratégicos adotados.

De acordo com Galilea e Eid (2017, p.376)

o setor bancário brasileiro experimentou episódios marcantes que provocaram mudanças significativas em sua composição. Muitos bancos não se adaptaram facilmente às novas condições ambientais impostas, e, como resultado, ocorreram falências, fusões, aquisições e privatizações.

Entretanto, o momento atual de transformação ultrapassa os limites da indústria bancária, afetando todo o setor financeiro (bancos e demais organizações do mercado financeiro), centralizando-se em questões relacionadas aos novos concorrentes como as *fintechs* e *insurtechs* e com o atendimento e disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, sendo a inovação o principal catalisador de adaptação a essas transformações.

Nesse ambiente de mercado competitivo, as *fintechs* e *insurtechs*, em uma definição simplificada de acordo com Schueffel (2016), são empresas inovadoras de base tecnológica em TIC que ofertam serviços financeiros e de seguros mediados por tecnologias digitais. Dessa maneira, surge como relevante a compreensão de quais são as escolhas estratégicas de inovação no setor financeiro brasileiro, em especial em Bancos e Companhias do segmento de seguridade, onde as TICs representam uma das principais armas utilizadas nas batalhas por clientes e negócios. Portanto, o presente estudo tem por objetivo identificar as atuais estratégias de inovação em organizações de capital aberto do setor financeiro brasileiro, buscando descrever e discutir quais são as principais estratégias observadas à luz das teorias de inovação.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. CONCEITUANDO INOVAÇÃO

Segundo Zawislak (1994) uma inovação é uma combinação de conhecimentos para gerar algo novo que tenha valor de troca e não só de uso, sendo essa a diferença entre inovação e invenção. Verifica-se que o entendimento de Zawislak (1994) e de Tether (2003) é semelhante ao observado em Figueiredo (2003), onde é destacado que ao se definir inovação é importante diferenciá-la de invenção e compreender que se trata de mais do que criatividade. Para Tether (2003), a definição de inovação depende do nível de análise, sendo melhor

entendida como a exploração bem-sucedida de ideias, transformando produtos, processos, serviços ou práticas de negócios em algo de valor/rentável.

Essa definição do conceito de inovação também é abordada por Figueiredo (2003) como a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos organizacionais, sendo tal compreensão em alinhamento a Zawislak (1994) e Tether (2003) ampliada no Manual de Oslo, onde a OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico destaca que “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.55).

Em relação a inclusão pela OCDE (2005) no Manual de Oslo de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio como uma perspectiva relacionada ao conceito de inovação, revela-se pertinente discorrermos sobre a abordagem da inovação em modelo de negócios. De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010) a noção de modelo de negócio geralmente está associada com a forma como a organização atua para criar valor para as partes interessadas (*stakeholders*), sendo este um reflexo da estratégia realizada pela organização.

Segundo Baptista e Pedroso (2017) a inovação em modelo de negócios representa um conjunto de mudanças relacionadas as decisões que determinam como uma organização gerencia riscos, incorre em custos e obtém receita, sendo as alterações bem-sucedidas percebidas pela melhora na combinação entre receitas, custos e riscos da organização. Estes autores destacam ainda que a inovação em modelo de negócios por organizações estabelecidas é um desafio que demanda elevado esforço, uma vez que a adaptação ou o desenvolvimento de um novo modelo está associada com a compreensão adequada de seus modelos atuais. Essa questão da complexidade relacionada à inovação em modelo de negócios é observada por diversos autores como Teece (2010; 2018), Chesbrough (2010) e destacada no estudo de Faria et al. (2017), onde essa forma de inovação é relatada como um dos meios para as empresas se manterem competitivas.

Dessa maneira, esclarecido o que é a inovação e o seu escopo de implicações, entende-se que para uma melhor compreensão de abordagem no nível de análise das organizações, seria adequada uma visão sob a perspectiva de estratégias e gestão da inovação.

## 1.2. ESTRATÉGIA E GESTÃO DA INOVAÇÃO

De acordo com Resende, Oliveira e Fujihara (2016) organizações apresentam modelos, dimensões e escalas diferentes relacionadas à inovação, o que requer a identificação de fatores que influenciam esse fenômeno no ambiente organizacional e a avaliação de práticas de gestão que contribuem para o reconhecimento de uma organização inovadora. Nesse contexto o papel da estratégia e seu alinhamento para a inovação é fator relevante, o que segundo Teece (2010) se reflete na elevação do interesse em pesquisas de áreas da Administração sobre a relação entre estratégia e inovação.

A percepção de Teece (2010) é evidenciada por Keupp, Palmié e Gassmann (2012) em revisão sistemática da literatura sobre a gestão estratégica da inovação entre 1992 e 2010, onde identificaram-se seis principais temas dominantes, a saber: i) principais iniciativas intencionais e emergentes, em que são abordados os meios e as atividades organizacionais adotadas com foco em melhorias no desempenho; ii) organização interna adotada, sendo práticas, processos, estrutura, organização e comportamento são os elementos principais; iii) gestores sênior e propriedade, no qual a governança e o papel da alta gestão é a questão central nas estratégias de inovação das organizações; iv) utilização de recursos, onde requisitos como capacidade, ativos, conhecimento e finanças estão alinhados em uma visão

baseada em recursos com abordagem de capacidades dinâmicas; v) melhoria do desempenho, pelo qual se busca o enfoque em resultados gerados pela inovação; e vi) ambientes externos, para os quais são considerados aspectos de mercado, segmentos de atuação, competitividade e demais assuntos ligados ao ambiente das organizações como incertezas e contextos contingenciais.

De acordo com Tigre (2006), as estratégias representam um relevante fator frente as múltiplas incertezas relacionadas à atividade econômica das organizações no processo de adequação aos seus contextos de competitividade. As estratégias são a base para a avaliação de ameaças e oportunidades, refletindo-se na capacidade da organização em responder aos desafios e influenciar o ambiente externo. Em relação às estratégias de inovação, Freeman e Soeter (2008) propõem a caracterização em seis tipos de estratégias: i) ofensiva; ii) defensiva; iii) imitativa; iv) dependente; v) tradicional; e vi) oportunista.

A estratégia ofensiva se caracteriza pela constante busca pela liderança técnica do mercado de atuação da organização, agilidade na exploração de oportunidades, altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), adoção de pioneirismos e, conseqüentemente, maior assunção de riscos pela organização.

A estratégia defensiva é caracterizada pelo fato de a organização não aceitar assumir o risco do pioneirismo e de falhar na introdução de uma inovação no mercado, mas que ao mesmo tempo não quer se distanciar tecnologicamente de seus concorrentes. Nesse contexto, a organização se utiliza dos erros dos pioneiros e busca aproveitar lacunas observadas para oferecer soluções mais consistentes.

A estratégia imitativa se diferencia da estratégia defensiva pelo fato de a organização não demonstrar interesse em preencher lacunas com melhorias em inovações lançadas pelos pioneiros, se resumindo ao estrito ato de copiar a inovação. Nessa estratégia a organização busca lucrar em uma situação onde a tecnologia encontra-se bem difundida, se aproveitando do baixo custo para sua aplicação e de proximidades geográficas para oferecer a inovação com um custo menor.

A estratégia dependente é caracterizada pelo papel de subordinação que a organização possui em relação a outras organizações do mercado. As inovações são implementadas por solicitação dos clientes ou de seus controladores e, geralmente, a organização depende de outras para obter as instruções técnicas para inovar. Essa estratégia é observada em organizações cujos produtos e serviços são comercializados sob a marca de terceiros, ou seja, a dependência comercial pode influenciar na dependência tecnológica.

A estratégia tradicional se caracteriza pela organização, em linhas gerais, não possuir iniciativas para realizar mudanças em seus produtos e serviços em função da ausência de demanda por inovações pelo mercado ou pela baixa competitividade no mercado de atuação. Essa estratégia também pode ser observada em situações onde a organização detém o monopólio do mercado de atuação.

A estratégia oportunista está associada à atuação em nichos de mercado ou às oportunidades temporárias, quando não são exigidos grandes conhecimentos técnicos ou investimentos em P&D. Nessa estratégia busca-se avançar em necessidades identificadas e pouco exploradas por organizações de maior porte, atendendo a uma demanda do mercado.

Em outra perspectiva sobre as estratégias de inovação, Tidd e Bessant (2015) apresentam as estratégias divididas entre dois grandes blocos: racionalista e incrementalista. Segundo estes autores as bases dessa discussão dicotômica contemplam

1. O conhecimento específico da empresa – incluindo a capacidade de explorá-lo – é um fator fundamental para o sucesso competitivo.
2. Uma característica essencial da estratégia corporativa deve, portanto, ser uma estratégia de inovação, cujo propósito é justamente o de acumular esses conhecimentos específicos da empresa.
3. Uma estratégia de inovação deve



se adequar a um cenário externo complexo e em contínua mutação, com incertezas consideráveis sobre desenvolvimentos tecnológicos presentes e futuros, ameaças competitivas e demandas de mercado (entre outras demandas). 4. Estruturas e processos internos devem continuamente equilibrar exigências potencialmente conflitantes: (a) para identificar e desenvolver conhecimento especializado dentro de áreas tecnológicas, funções comerciais e divisões de produtos; (b) para explorar esse conhecimento por meio da integração entre áreas tecnológicas, funções comerciais e divisões de produtos. (TIDD e BESSANT, 2015, pp.160-161).

De acordo com Tidd e Bessant (2015, p.163) a estratégia racionalista consiste em princípios influenciados da experiência militar, onde as principais etapas são: “i) descrever, compreender e analisar o cenário; ii) determinar um plano de ação baseado em análise; iii) executar o plano de ação escolhido”, ou seja, trata-se de um modelo linear de atuação racional. Entretanto, os autores destacam que em função dos objetivos corporativos se diferenciarem dos militares pela ausência de um inimigo a ser destruído, as organizações que seguem essa linha podem incorrer em equívocos como a concentração excessiva de recursos em determinados nichos, à custa de nichos de mercado mais rentáveis por não focar em atender necessidades dos consumidores.

Diferentemente, a estratégia incrementalista apresenta uma visão na qual se reconhecem as limitações da organização em relação ao total conhecimento da complexidade e da mudança. Nesse sentido, estes autores destacam que na estratégia incrementalista as organizações devem estar preparadas para adaptar a estratégia em um cenário onde novas informações e conhecimento são obtidos de maneira consciente pela empresa, seguindo uma sequência baseada em adoção de medidas de correção rumo aos objetivos; constante avaliação das medidas adotadas e; ajuste dos objetivos acompanhado de decisões sobre quais serão as próximas mudanças, representando um incremento realizado de forma consciente e intencional com base em conhecimento prévio bem fundamentado.

A perspectiva apresentada por Tidd e Bessant (2015) quanto à acumulação de conhecimento e adequação ao cenário externo, bem como explorar o conhecimento por meio de integração, são elementos das capacidades organizacionais. Nesse contexto, quando essas capacidades extrapolam o ambiente interno da organização e se busca absorver e explorar conhecimento externo, tem-se a ampliação da estratégia ao escopo da definição de capacidade absorptiva.

### 1.3. CAPACIDADE ABSORTIVA

Segundo Cohen e Levinthal (1990, p.128) a capacidade absorptiva representa a capacidade da organização em “reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente”, sendo esta uma prática fundamental para suas capacidades inovadoras. Essa definição é destacada por Lane, Koka e Pathak (2006) ao ressaltarem que se refere à capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do meio ambiente. Segundo estes autores, essas três dimensões extrapolam as ações de imitação de produtos e processos de outras organizações, uma vez que também é uma abordagem sobre a capacidade de explorar conhecimentos com menor enfoque comercial como, por exemplo, a pesquisa científica.

Em Moré et al. (2014, p.117) é destacado que “a capacidade absorptiva de uma organização dependerá das capacidades de aprendizagem de seus membros individuais e da forma como essas capacidades serão trabalhadas em busca da eficiência e da eficácia organizacional”. Segundo estes autores a maneira de tratamento dessas capacidades se traduz em como a organização atua na retenção de conhecimentos externos, na transformação desses

conhecimentos, na readequação e criação de novos conhecimentos desenvolvidos em sua estrutura interna e em como a organização aplica esses novos conhecimentos em produtos e serviços, gerando novas oportunidades de mercado. Observamos semelhante entendimento em Engelman et al. (2016), os quais demonstram um detalhamento conceitual onde a capacidade absorviva é caracterizada como a combinação de quatro capacidades (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Estes autores destacam que essas capacidades servem de suporte às organizações para criarem e desenvolverem o conhecimento requerido para a construção de outras capacidades organizacionais, as quais são a base para aquisição de vantagem competitiva, destacando que essas quatro capacidades são simultaneamente diferentes e complementares quando se trata de influenciar os resultados da organização.

Nesse sentido, demonstra-se relevante uma abordagem relacionada ao ambiente externo e como isso pode se traduzir em termos de estratégia e gestão da inovação e, para tanto, discorreremos na próxima seção sobre inovação aberta (*open innovation*).

#### 1.4. INOVAÇÃO ABERTA

Para Chesbrough (2003, p. 35) as “companhias estão cada vez mais repensando as formas fundamentais pelas quais geram ideias e como as levam para o mercado – aproveitando ideias externas ao alavancar suas atividades internas de P&D fora de suas operações atuais”.

De acordo com West et al. (2014) o conceito, inicialmente orientado para gestores, buscou incentivar as organizações a mudarem suas práticas e expandirem suas fronteiras tanto no desenvolvimento como na comercialização de inovações. Nessa perspectiva, Oliveira e Alves (2014) destacam que na inovação aberta as organizações ultrapassam suas fronteiras fechadas e ampliam o escopo de ideias inovadoras a partir do ambiente externo. O “conceito de inovação aberta significa que as fronteiras são cada vez mais permeáveis entre as empresas e seus ambientes circundantes, ou seja, referencia como ideias criativas fluem por meio de diferentes organizações” (OLIVEIRA e ALVES, 2014, p.298).

A extrapolação de fronteiras organizacionais destacada por Chesbrough (2003), Oliveira e Alves (2014) e West et al. (2014) é representada metaforicamente no modelo de inovação aberta de Chesbrough (2003) como aberturas porosas em um funil, que possibilitam que a organização absorva ideias do ambiente externo que auxiliem no fluxo de geração de inovação da organização. Na ilustração de Chesbrough (2003) o modelo de inovação fechada é representado por um funil fechado com menor fluxo de ideias e, conseqüentemente, com menor quantidade de inovações em sua saída.

Para Rahman e Ramos (2010) a diferenciação entre inovação aberta e fechada pode ser melhor compreendida se observarmos que o modelo de inovação fechada é centrado em pesquisa e desenvolvimento, competição e fronteiras fechadas, enquanto que o modelo de inovação aberta é opostamente centrado em conectar e desenvolver colaboração e por fronteiras abertas ao paradigma de atuação em rede. Entendimento semelhante observamos em Chesbrough (2017) ao ressaltar que o futuro da inovação aberta é mais extenso, mais colaborativo e ainda mais envolvido com uma larga variedade de participantes em rede. Nesse sentido, Brunswicker e Chesbrough (2018) definem uma visão da inovação aberta em duas dimensões, sendo a primeira dimensão relacionada à direcional do fluxo de conhecimento, enquanto a outra dimensão a ser observada aborda a compensação associada ao fluxo de conhecimento.

Buscando clarificar o conceito de inovação aberta, Dahlander e Gann (2010) destacam como relevante para a compreensão desse conceito a necessidade de se considerar os processos de entrada (*inbound*) e de saída (*outbound*) como importantes elementos na adoção da inovação aberta, descrevendo dois processos *inbound* (obtenção e aquisição) e dois

processos *outbound* (revelando e vendendo). A partir dessas observações estes autores analisaram vantagens e desvantagens dessas diferentes formas de abertura a inovação. A Tabela 1 apresenta um resumo desses processos conforme abordado por Dahlander e Gann (2010).

**Tabela 1:** Resumo dos processos *inbound* e *outbound* em Dahlander e Gann (2010)

Processo	Categoria	Definição	Vantagem	Desvantagem
<i>Outbound</i>	Revelando	Refere-se a forma como os recursos internos são revelados ao ambiente externo.	Possibilidade de adquirir colaboração sem a necessidade de um elo contratual	Dificuldade em capturar benefícios ao revelar recursos internos
<i>Outbound</i>	Vendendo	Refere-se a forma como são comercializadas invenções e tecnologias por meio da venda ou licenciamento de recursos a outras organizações	Maior capacidade de alavancar plenamente os investimentos em P&D em parcerias que levem as inovações para o mercado	Necessidade de revelar informações a compradores que podem não pagar e se apropriarem delas
<i>Inbound</i>	Obtenção	Como as organizações utilizam fontes externas de inovação antes de iniciar atividades internas	Possibilidade de se beneficiar ao desenvolver sinergia entre processos internos e ideias disponíveis externamente	Diferenças culturais organizações podem dificultar a integração
<i>Inbound</i>	Aquisição	Refere-se a aquisição de contribuições para o processo de inovação por meio do mercado	Adquire-se recursos valiosos cuja expertise não estaria disponível internamente	A integração entre organizações distintas pode ser um processo difícil

*Nota.* Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Dahlander e Gann (2010)

Para Chesbrough (2017) a concepção de inovação aberta progrediu de tal maneira que, aliada à evolução da definição de inovação, passou a contemplar questões da inovação em modelos de negócio e inovação em serviços, por meio de contextos que incluem colaborações múltiplas, comunidades e ecossistemas inteiros, demonstrando evidências substanciais de que a inovação aberta é um catalisador para as organizações desempenharem melhores performances nos negócios.

As evidências relatadas por Chesbrough (2017) também são observadas na pesquisa de Sag, Sezen e Guzel (2016) que analisaram fatores que motivam ou impedem a adoção de inovação aberta em organizações de pequeno e médio e porte em países em desenvolvimento. Na pesquisa de Sag, Sezen e Guzel (2016) verificou-se que a necessidade de reduzir custos e riscos com inovação influenciam e elevam a demanda por colaboração, seja no estágio de desenvolvimento como no de comercialização de novos produtos. Portanto, verifica-se que no contexto sobre a gestão estratégica da inovação apresentado por Keupp, Palmié e Gassmann (2012) o conceito de inovação aberta se encontra alinhado com as estratégias de gestão da inovação quanto à utilização de recursos, melhoria do desempenho e ambientes externos.



## 2. METODOLOGIA

O setor financeiro brasileiro é composto por instituições que possuem várias configurações organizacionais, permitindo sob a ótica de um mesmo objeto que sejam observadas a variação de escolhas e estratégias envolvidas no processo de desenvolvimento de suas capacidades para inovar e adquirir vantagem competitiva. Esse setor é composto por bancos, companhias do ramo de seguridade (seguradoras, resseguradoras, previdência e capitalização), corretoras, companhias distribuidoras de títulos e valores mobiliários (DTVM's), administradoras de consórcios, entre outras instituições atuantes no mercado financeiro e de capitais brasileiro.

A partir do objetivo proposto de identificar as atuais estratégias de inovação em organizações de capital aberto do setor financeiro brasileiro, buscando descrever e discutir quais são as principais estratégias observadas à luz das teorias de inovação, e visando a definição de uma base de comparação adequada, optou-se neste estudo por pesquisar bancos e companhias do ramo de seguridade atuantes no Brasil, considerando que tais organizações representam relevante porção do setor financeiro brasileiro, uma vez que, entre as selecionadas, todas figuram entre as cinco maiores empresas em seus ramos de atuação em termos de quantidade de clientes, volume de capital e percentual do *market share* nos segmentos de negócio em que atuam.

Além disso, a escolha considerou o fato de existir diversidade de bancos e companhias do ramo de seguridade com capital aberto, sujeitos a regulação da instrução CVM nº 480 que “dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários”, na qual o capítulo III trata das obrigações do emissor e estabelece em sua seção I – regras gerais nas quais o emissor deve “divulgar informações verdadeiras, completas e que não induzam o investidor a erro” e que “o emissor deve divulgar informações de forma abrangente, equitativa e simultânea para todo o mercado”, facilitando o acesso a informações dessas organizações ao longo da pesquisa em função das regulações de transparência de dados exigidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para empresas que captam recursos livres no mercado de capitais.

Adicionalmente, optou-se por organizações cujos ativos são listados no ambiente do Novo Mercado da BM&FBovespa, uma vez que se trata de “seção destinada à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação” (BM&FBOVESPA, 2017). Cabe destacar que segundo a BM&FBovespa (2017) “a listagem nesse segmento especial implica na adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente”, ou seja, as organizações com ativos listados no Novo Mercado disponibilizam informações públicas com maior riqueza de detalhes que o exigido pela legislação, demonstrando que a escolha das organizações se baseou no maior nível possível de acesso de informações públicas.

O estudo tem abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014) e possui finalidade descritiva e exploratória (VERGARA, 2010). Para a realização da pesquisa foram selecionadas dentre as opções de organizações com capital aberto 3 Bancos e 3 companhias do ramo de seguridade. A escolha dos bancos considerou o fato de serem os maiores do país em quantidade de clientes e resultados, seguindo semelhante entendimento para as companhias do ramo de seguridade com capital aberto.

Sendo assim, trata-se de um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), para o qual promoveu-se extensa pesquisa documental por meio de busca sistemática de informações nos portais de relacionamento com investidores de cada unidade de análise, bem como nos respectivos órgãos reguladores das organizações selecionadas, entidades representativas de cada tipo de organização (Federação dos Bancos - Febraban e Confederação Nacional das

Companhias do Mercado de Seguridade - CNSeg), em eventos relacionados a inovação organizados pelo setor no Brasil como o CIAB 2017 – Congresso e Exposição de Tecnologias da Informação das Instituições Financeiras e o Prêmio Inovação em Seguros da CNSeg, além de consulta em portais especializados de notícias. No caso dos bancos o regulador é o Banco Central do Brasil – Bacen e a Superintendência de Seguros Privados – Susep para o caso das companhias do ramo de seguridade.

Foram selecionados para o presente estudo os bancos A, B e C e no segmento de seguridade as companhias X, Y e Z, sendo os dados coletados no período entre março e junho de 2017 com informações divulgadas publicamente dos anos de 2016 e 2017. Dentre as principais fontes de dados, destacamos os seguintes documentos: Formulário de Referência; Demonstrações Financeiras (Balanços); Relatórios da Administração (RELAD); Comunicados ao Mercado; Apresentações Institucionais para Investidores disponíveis no portal de Relações com Investidores; Apresentações realizadas em eventos da APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais); Notícias divulgadas nos portais StarSe; Valor; Reuters Brasil; FintechLab; Exame.com.

Em relação às questões de ética na pesquisa social e, considerando aspectos relacionados à privacidade e confidencialidade destacados por Christians (2006) quanto à ética utilitária e a suficiência interpretativa, entende-se que pelo fato de atuarmos exclusivamente com informações públicas, não seriam aplicáveis aspectos de confidencialidade e privacidade que justificassem a omissão das empresas analisadas. Entretanto, considerando que não foram realizados contatos mais aprofundados com essas organizações, de maneira a preservar suas marcas optou-se por não revelar quais são as unidades de análise lócus do presente estudo.

As evidências empíricas foram organizadas de acordo com o tipo de documento originário, sendo as principais fontes os seguintes documentos: Formulário de Referência; Balanços; Relatórios da Administração; Apresentações Institucionais; Comunicados ao Mercado; Notícias em portais especializados; Divulgações de Prêmios; Divulgações em eventos do setor; Demais informações disponibilizadas nos portais de relações com investidores; Informações de sítios específicos de projetos mantidos pelas organizações. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2002) para a extração dos núcleos de sentido e sua categorização *a priori*, tendo como ponto de partida as tipologias de estratégias de inovação relatadas na fundamentação teórica, bem como as demais considerações sobre o conceito de inovação e as definições da literatura destacadas neste trabalho sobre inovação em modelo de negócios, capacidade absorptiva e inovação aberta (*open innovation*).

Nesse sentido, a partir do Manual de Oslo (OCDE, 2005), selecionamos observações relacionadas a Novos Produtos; Inovação em Marketing e Inovação em Modelo de Negócios. Em termos de estratégia dominante, consideramos as definições de Freeman e Soeter (2008), ofensiva; defensiva; imitativa; dependente; tradicional e oportunista. A categoria Capacidade Absortiva encontra-se fundamenta pelas conceituações de Cohen e Levinthal (1990); Lane, Koka e Pathak, (2006); Moré et al. (2014); Engelman et al. (2016), enquanto a categoria Inovação Aberta seguiu as definições de Chesbrough (2003; 2017); Oliveira e Alves (2014); West et al. (2014), bem como foi observado as considerações de Dahlander e Gann (2010). A categoria “Inovação como uma diretriz estratégica” surgiu *a posteriori* ao tratarmos os dados coletados.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diretrizes estratégicas relacionadas aos mecanismos de inovação nas organizações são exploradas na literatura de diversas formas, conforme demonstrado na seção de

fundamentação teórica. Nesse contexto, a inovação aberta é um tema emergente que rapidamente se difundiu e que nos revela uma tendência de adoção de estratégia de inovação pelas organizações não só para o momento atual, mas também para o futuro.

De acordo com Santos (2014, p.4) “a inovação aberta é uma realidade que se coloca frente às empresas brasileiras”. Essa afirmação encontra-se amparada no fato de recentemente, no âmbito governamental, terem ocorrido avanços no desenvolvimento de políticas públicas com incentivos fiscais à inovação e o advento da Lei 13.243/2016 (Nova Lei da Inovação), percebidas como apropriadas a um ambiente de inovação aberta no qual se estimulam as interações entre empresas e universidades, criação de incubadoras de novos negócios, incentivos a P&D nas empresas, formação de parques tecnológicos e geração de benefícios para *startups*.

Ao longo da pesquisa documental identificamos diversos desses elementos presentes nos documentos das organizações estudadas, bem como sua relação com o destacado na seção de fundamentação teórica, as quais sintetizamos no Quadro 1.

**Quadro 1** – Resumo das categorias relacionadas às estratégias de inovação

Categorias	Banco			Companhia			FONTE
	A	B	C	X	Y	Z	
Novos Produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC / Demonstrações Financeiras / Formulário de Referência
Inovação em Marketing	Sim	Sim	Sim	NI	Sim	NI	CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC / Relatório da Administração / Notícias
Inovação em Modelo de Negócio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NI	CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC / Relatório da Administração / Notícias
Estratégia de Inovação Dominante (Freeman & Soeter, 2008)	Defensiva	Defensiva	Ofensiva	Defensiva	Ofensiva	NI	Apresentação para Investidores no Portal de Relações com Investidores / Formulário de Referência / Relatório da Administração
Inovação como uma Diretriz Estratégica	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	NI	Apresentação para Investidores no Portal de Relações com Investidores / Apresentação Institucional na APIMEC / Notícias
Capacidade Absortiva	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NI	CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC / Demonstrações Financeiras / Formulário de Referência
Inovação Aberta	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NI	Notícias / CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC

Nota.Fonte: Elaborado pelos autores. Legenda: NI – Não Identificado

As categorias das observações apresentadas no Quadro 1 foram inicialmente estabelecidas considerando as orientações de Bardin (2002) para a utilização de critérios de pertinência ao se executar a análise de conteúdo.

Em relação a Novos Produtos, verificou-se que todas as organizações possuem diversas evidências que apresentaram a força dessa categoria no setor financeiro brasileiro. As observações relacionadas a essa categoria foram identificadas nas demonstrações financeiras,

em relatórios da administração, no formulário de referência, em apresentações institucionais, nos prêmios de inovação da Febraban e da CNSeg, no congresso CIAB 2017 e em notícias publicadas em portais especializados. Destacamos a seguir um trecho de observação dessa categoria efetuada no formulário de referência da Companhia Z.

*Os diretores comentam que a Companhia Z continuou investindo no desenvolvimento de produtos e serviços, visando atender as demandas do mercado de seguros brasileiro e aprimorando o atendimento aos corretores e clientes. Os diretores explicam que foram realizados investimentos no montante de R\$41,1 milhões em 2016, sendo R\$38,2 milhões relativos à tecnologia da informação. Fonte: Formulário de Referência – 2017, seção 10 – comentários dos diretores, item 8 – Plano de Negócios, p.293.*

Na categoria Inovação em Marketing observou-se que o grupo dos bancos avança nas questões relacionadas à exploração de mídias sociais para exposição temática de produtos e serviços, bem como na implementação de sistemas de informação personalizados. Destacamos como evidência tópicos de apresentação realizada no CIAB 2017 por um diretor do banco B, referente a atuação no segmento de meios de pagamento.

*O Plástico no Mundo Digital: Possibilitar o pagamento com a melhor experiência para aquele cliente. O uso da tecnologia vai variar de cliente para cliente. Múltiplas tecnologias para agradar a todos – Diretor Banco B.*

Para a categoria Inovação em Modelo de Negócios, estabeleceu-se como parâmetro a aderência das estratégias identificadas como o descrito por Casadesus-Masanell e Ricart (2010) e Baptista e Pedrosa (2017), bem como observadas as considerações de Teece (2010; 2018) e Chesbrough (2010). A Tabela 2 apresenta as principais observações realizadas com as respectivas fontes de evidências.

**Tabela 2:** Inovação em Modelo de Negócios – Principais observações

ORGANIZAÇÃO	MODELO DE NEGÓCIO	FONTE
Banco A	Atendimento Digital	CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC
Banco B	Atendimento Digital	CIAB 2017 / Apresentação Institucional na APIMEC / Relatório da Administração
Banco C	Lançamento de uma nova organização ( <i>Spin Off</i> ) – Banco com conceito 100% Digital	CIAB 2017
Companhia X	Investimento em <i>Startup</i> via fundo de investimento	Notícia em portal especializado quanto a investimento via Fundo BRStartup – CIAB 2017
Companhia Y	Investimento em <i>Startup</i> via parceira em aceleradora	Sítio do projeto em parceria com a aceleradora
Companhia Z	Não Identificado	-

*Nota.* Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à definição do tipo de estratégia de inovação adotada, cabe destacar que se trata de uma escolha efetuada a partir das observações realizadas e do volume de evidências. Dessa maneira, a partir da conceituação de Freeman e Soeter (2008) avaliou-se que o Banco C e a Companhia Y adotam uma estratégia ofensiva, visando pioneirismos e agilidade na

exploração de oportunidades. As principais evidências são o lançamento de uma *spin off* pelo Banco C durante o CIAB 2017 para atuar como um banco totalmente digital e, no caso da companhia Y, a parceria com uma organização com *expertise* em aceleração de *startups*. Portanto, avaliou-se que as demais organizações seguem a dinâmica da estratégia defensiva para não se distanciar tecnologicamente de seus concorrentes, com exceção da Companhia Z na qual não se identificou estratégia de inovação dominante em função da ausência de evidências que assegurassem uma definição conceitual com assertividade. Nesse contexto, verifica-se que a apesar da abertura à inovação identificada nas organizações objeto do presente estudo, observamos que em termos de adoção de estratégia para inovar o setor apresentou uma característica conservadora, onde a maioria das empresas busca acompanhar os movimentos dos demais competidores.

A categoria identificada *a posteriori* - Inovação como uma Diretriz Estratégica - foi identificada nos portais de relações com investidores do Banco B e da Companhia X na seção “conheça a nossa empresa”, sendo observado nessas duas organizações que a inovação é um valor formalmente declarado em conjunto com os valores ética, sustentabilidade entre outros alinhados com a estratégia e missão dessas organizações. No caso do Banco C e da Companhia Y, a inovação como diretriz estratégica foi observada em apresentações institucionais voltadas para os investidores e que são periodicamente realizadas ao mercado, estas apresentações também foram encontradas no portal de relações com investidores e demonstraram que a inovação é um pilar de atuação estratégica nessas organizações.

Quanto à Capacidade Absortiva, verificou-se na ampla maioria das organizações a busca por absorver e explorar conhecimento externo, com exceção da Companhia Z cuja pesquisa documental não forneceu evidências que assegurassem essa categoria como uma percepção latente na organização. Destacamos como evidência o depoimento de um diretor do Banco B durante o CIAB 2017 e o conteúdo em destaque no portal do programa de inovação voltado para *startups* do Banco A.

*(...) O Laboratório de Inovação no Vale do Silício é um novo conceito, baseado na colaboração sem fronteiras. Utilizamos esse nosso laboratório no Vale do Silício para fomentar o intraempreendedorismo, que nada mais é do que aprender fazendo, viver o Vale, interagir, identificar e testar novas soluções e métodos, além de colaborar com ecossistemas de startups(...) – Diretor do Banco B*

*Conectar, Transformar e Inspirar - Somos um hub de empreendedorismo, muito além do coworking. Um ambiente inspirador, para conectar ideias e pessoas brilhantes com vontade de transformar negócios, tecnologia e a vida das pessoas para melhor. Fonte: Sítio do programa de aceleração de startups do Banco A.*

Observamos na fala do diretor do Banco B elementos como “colaboração sem fronteiras”; “colaborar com ecossistemas de *startups*”; “identificar e testar novas soluções” e no trecho destacado no sítio do programa de aceleração de *startups* do Banco A que há uma relação desses elementos com o relatado por Cohen e Levinthal (1990) quanto à organização ser capaz de reconhecer valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las. Verifica-se ainda no trecho “fomentar o intraempreendedorismo” do discurso do diretor do Banco B um elemento de reconhecimento da capacidade de aprendizagem de seus membros internos nesse processo como fator relevante para a adoção da estratégia de inovação baseada na capacidade absorptiva, representando um alinhamento ao relatado por Moré et al. (2014) sobre a importância da capacidade de aprendizagem dos membros internos quando se trata de capacidade absorptiva.



Referente à categoria inovação aberta observou-se no conjunto de fontes documentais que as organizações pesquisadas do setor financeiro brasileiro estão alinhadas com a afirmação de Santos (2014) sobre a inovação aberta ser uma realidade para as organizações brasileiras. Em diversos documentos identificaram-se iniciativas aderentes aos princípios da inovação aberta conceituados por Chesbrough (2003; 2017); Dahlander e Gann (2010); Oliveira e Alves (2014) e West et al. (2014). Destacamos como evidências informações coletadas dos Bancos A, B e C e das Companhias X e Y, uma vez que para a Companhia Z não foi possível identificar nas evidências coletadas informações que assegurassem uma atuação estratégica nessa categoria.

*Promovemos a conexão entre empreendedores, mentores, investidores, universidades e corporações para que negócios, ideias e iniciativas possam surgir e prosperar, além de revelar uma nova geração de empreendedores e startups.* Fonte: Sítio do programa de aceleração de startups do Banco A.

*Você está criando algo para melhorar a vida das pessoas? Nós queremos fazer parte disso! As APIs (Interface de Programação de Aplicativos) de serviços bancários que estamos preparando te ajudarão a completar a experiência épica que você está construindo para seu público. Vamos construir juntos?* Fonte: Portal do Banco B para desenvolvedores.

*O que é: Programa de inovação aberta do Banco C que busca novos modelos de negócio aplicáveis ou adaptáveis aos produtos e serviços financeiros.* Fonte: Sítio do programa de aceleração de startups do Banco C.

*Para a diretora de Clientes, Comercial e de Produtos da Companhia X, (...), o objetivo é buscar acesso ágil a novas tecnologias como análise de grande volume de dados em áreas como monitoramento de sinistros, por exemplo.” (...)* "Com a expertise adquirida neste trabalho com o fundo BR Startups, esperamos que novos insights sejam trazidos para a Companhia X, para gerar eficiência em processos e auxiliar na ampliação do comportamento de inovação dentro da empresa, buscando sempre soluções de seguridade que tenham foco na visão do cliente(...). Fonte: Comunicado à imprensa realizado pela Companhia X.

*Imagine a sinergia que a sua startup pode ter com a Companhia Y.* Fonte: Sítio do programa de aceleração de startups da Companhia Y.

Referente à inovação aberta, verifica-se ainda na evidência destacada no Banco B que essa organização apresenta, conforme Dahlander e Gann (2010), um processo *outbound* limitado de revelação de suas APIs para que desenvolvedores atuem junto aos seus códigos de programação e apresentem soluções inovadoras para produtos e serviços cujos códigos foram disponibilizados. Analisando as opções disponibilizadas no portal do Banco B, observamos que essa organização buscou atuar no limite entre as vantagens e desvantagens desse processo, uma vez que selecionou apenas parte reduzida de seus códigos, minimizando o surgimento de uma desvantagem da adoção da inovação aberta destacada por Dahlander e Gann (2010) quanto ao uso oportunista por competidores da tecnologia revelada.

Dessa maneira, a partir da análise dos dados foi possível identificar e descrever estratégias de inovação em companhias do setor financeiro brasileiro (bancos e companhias do mercado de seguridade), auxiliando no desenvolvimento e na geração de dados que reforçam a necessidade de atuação coordenada entre as diversas áreas da organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as atuais estratégias de inovação em organizações de capital aberto do setor financeiro brasileiro, buscando descrever e discutir quais são as principais estratégias observadas à luz das teorias de inovação. Para alcançar este objetivo foram desenvolvidos três objetivos específicos ao longo da pesquisa, executados ao longo da seção de análise de resultados e, para os quais, buscou-se categorizar as estratégias de inovação identificadas de acordo com a literatura, descrever as principais estratégias de inovação observadas e verificar se há diferença de estratégias entre os tipos de organização estudadas.

Observou-se que as organizações estudadas do setor financeiro brasileiro, independentemente do nicho de atuação (bancos ou companhias do mercado de seguridade), possuem uma atuação estratégica em alinhamento ao conceito de inovação aberta de Chesbrough (2003; 2017), demonstrando que as organizações desse setor buscam se adaptar ao atual cenário de mudanças e transformações, em que a disputa por clientes e resultados é travada em um ambiente altamente dinâmico e embasado nas novas tecnologias e na internet (mundo digital).

Em relação às estratégias identificadas, não foi possível verificar diferenças significativas entre as estratégias de inovação de bancos e companhias de seguridade. As evidências documentais sinalizaram que há um maior alinhamento de ações do que uma diferenciação, reforçando nosso entendimento de que o conjunto de organizações selecionadas representa adequadamente uma parte do setor financeiro brasileiro.

Este trabalho buscou contribuir com a elevação da amplitude de estudos sobre inovação no setor financeiro, bem como contribuir com o campo teórico sobre inovação e estratégias de inovação, por meio da geração de dados que auxiliem na identificação de similaridades e diferenças que agreguem novas perspectivas ao corpus de teorias aqui trabalhadas.

Apesar das interessantes descobertas, é necessário reconhecer que esse estudo possui algumas limitações que podem ser sanadas em pesquisas futuras, uma vez que se utilizou de uma abordagem qualitativa fundamentada em informações divulgadas ao público pelas organizações. Nesse sentido, como contribuição, o presente estudo apresenta evidências de que as organizações do setor financeiro brasileiro estão abertas à inovação para fazer frente aos desafios do ambiente competitivo em que atuam. Sugere-se que futuros estudos sobre estratégias de inovação desse setor busquem equilibrar informações qualitativas e quantitativas em suas análises. Além disso, seria de grande valia estender o escopo para uma maior quantidade e diversidade de organizações do setor financeiro brasileiro, bem como realizar pesquisas envolvendo diretamente as organizações na coleta de dados.

#### REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, L. L.; PEDROSO, M. C. Desenvolvimento de um novo modelo de negócio direcionado à classe média em uma operadora de saúde. **RAHIS Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v.14, n. 2, p. 76-94, 2017.
- BRUNSWICKER, S.; CHESBROUGH, H. The Adoption of Open Innovation in Large Firms. **Research-Technology Management**, v.61, n.1, p. 35-45, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo (tradução L. de A. Rego & A. Pinheiro)**. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 2002.
- BHATT, A. Factors affecting customer's adoption of mobile banking services. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2016.

- BM&FBOVESPA. **Regulamento Novo Mercado**. 2017. Disponível em <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/)>. Acesso em 02 abr. 2017.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP Cultura Acadêmica, 2009.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.
- CHESBROUGH, H. W. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 42, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CHESBROUGH, H. W. The future of open innovation. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 1, p. 35-38, 2017.
- CHRISTIANS, C. G. **A ética e a política na pesquisa qualitativa**. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: Artmed. cap. 5, p. 141-162, 2006.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4ª ed. California: Sage, 2014.
- DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 699-709, 2010.
- DE PAULA, L. F.; OREIRO, J. L.; BASILIO, F. A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. **Nova Economia**, v. 23, n. 3, p. 473-520, 2013.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; SCHMIDT, S.; MULLER, H. F. Capacidade Absortiva: Adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.
- FARIA, A. M.; MARQUES, N. S.; PEDROSO, M. C.; SBRAGIA, R.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Inovação em modelo de negócios: uma análise da literatura**. XVII ALTEC Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica. Cidade do México, 16-18/out., 2017.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária** 2012. 2013. Disponível em <<http://www.ciab.org.br/pt/publicacoes/revistas#pesquisa>>. Acesso em 05 mar. 2016.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária** 2015. 2016. Disponível em <<http://www.ciab.org.br/pt/publicacoes/revistas#pesquisa>>. Acesso em 10 dez. 2016.
- FREEMAN, C.; SOETER, L. **A economia da inovação industrial** [coleção clássicos da inovação]. 3. ed. Campinas: Editora Unicamp. 2008.
- FIGUEIREDO, P. N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2003.
- GALILEA, G. W.; EID, W. Jr. A estrutura competitiva e o posicionamento estratégico da indústria bancária perante grandes distúrbios ambientais: um estudo dos bancos brasileiros. **BBR Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 368-384, 2017.
- KEUPP, M. M.; PALMIÉ, M.; GASSMANN, O. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 367-390, 2012.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

- MELLO, R. A.; STAL, E.; QUEIROZ, A. C. S. **O Banco na internet: Inovação em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários.** EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Salvador – BA, Brasil, XXX, 2006.
- MORÉ, R. P. O.; GONÇALO, C. R.; VARGAS, S. M. L.; BUCIOR, E. R.; CEMBRANEL, P. Capacidade Absortiva no contexto da inovação: um estudo bibliométrico. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle.** v. 3, n. 1, p. 113-126, 2014.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo.** 3ª edição. Tradução FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. 2005. Disponível em <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 10 set. 2015.
- OLIVEIRA, S. M.; ALVES, J. L. Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. **RAI Revista de Administração e Inovação,** v.11, n.1, p. 295-318, 2014.
- OLIVEIRA, M. P.; MALAGOLLI, G. A. Impacto da tecnologia da informação na evolução dos serviços bancários. **Revista Interface Tecnológica,** v. 13, n. 1, p. 39-52, 2016.
- PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **The new age of innovation: driving co-created value through global networks.** United States of America: McGraw-Hill, 2008.
- RAHMAN, H.; RAMOS, I. M. P. Open Innovation in SMEs: From closed boundaries to networked paradigm. **Issues in Informing Science and Information Technology,** v.7, p. 471-487, 2010.
- RESENDE, P. C. Jr., OLIVEIRA, A. R., FUJIHARA, R. K. **Fatores propulsores de inovação organizacional: Estudo de múltiplos casos em organizações inovadoras.** EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Costa do Saúpe – BA, Brasil, XL, 2016.
- SAG, S.; SEZEN, B.; GUZEL, M. Factors that motivate or prevent adoption of open innovation by SMEs in developing countries and policy suggestions. **Procedia – Social and Behavioral Sciences,** v. 235, p. 756-763, 2016.
- SANTOS, A. M. **Inovação aberta: Um estudo das relações e interações entre governo, institutos de pesquisa e empresas a partir dos projetos financiados pela FINEP.** EnANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro – RJ, Brasil, XXXVIII, 2014.
- SCHUFFEL, P. Taming the Beast: A scientific definition of Fintech. **Journal of Innovation Management,** v. 4, n. 4, p.32-54, 2016.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning,** v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.
- TEECE, D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. **Long Range Planning,** v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.
- TETHER, B. S. **What is innovation?** [CRIC Working Paper, n. 12]. Manchester, 2003.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação** [tradução de Félix Nonnenmacher]. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 7ª reimpressão, 2006.
- TORNJANSKI, V.; PETROVIC, D.; MILANOVIC, M. The Effects of IT and Open Innovation Strategies on Innovation and Financial Performance in the Banking Sector. **Bankarstvo,** v.45, n.1, p.70-91, 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEST, J.; SALTER, A.; VANHAVERBEKE, W.; CHESBROUGH, H. W. Open Innovation: The next decade. **Research Policy**, v. 43, n. 5, p. 805-811, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.

ZAWISLAK, P. A. **Textos Didáticos nº 2 – A relação entre conhecimento e desenvolvimento: Essência do progresso técnico**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Departamento de Economia, 1994.