



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON ANDRADE SANTANA

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES INTERNOS NA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
DISRUPTIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO BRASILEIRO**

SÃO CRISTÓVÃO
MAIO / 2019

ANDERSON ANDRADE SANTANA

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES INTERNOS NA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
DISRUPTIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini

SÃO CRISTÓVÃO
MAIO / 2019

ANDERSON ANDRADE SANTANA

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES INTERNOS NA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
DISRUPTIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 13 de maio de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof.^a Dra. Glessia Silva de Lima (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico esta conquista à minha família, que sempre esteve ao meu lado, especialmente aos meus pais pelo investimento realizado ao longo de toda a minha formação, a minha esposa e meus filhos Joaquim e Pedro que sempre me incentivaram.

“O novo ambiente de negócios dita duas regras: primeiro, tudo acontece mais rápido; segundo, tudo que pode ser feito, será feito, se não por você, por outra pessoa em algum lugar.”

Andrew Grove, ex-presidente
da Intel

RESUMO

As inovações têm papel fundamental no dinamismo evolutivo da economia capitalista, elas são responsáveis pelo surgimento de novos mercados, causando grande impacto de ruptura em organizações tradicionais. Esse dinamismo de ruptura vem despertando cada vez mais o interesse dos envolvidos com a gestão empresarial a fim de melhor compreender o fenômeno das inovações disruptivas. Nesse contexto inovador, a concorrência no setor financeiro brasileiro vem se acirrando em virtude de novos entrantes com propostas inovadoras baseadas em tecnologia. Diante disso, o objetivo desse trabalho foi verificar e analisar de que forma fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva em um banco brasileiro. Desta forma, esse estudo buscou verificar como está estruturada formalmente a orientação à inovação na organização estudada; examinar de que forma a estratégia de inovação é influenciada por fatores internos como: ambiente, recursos humanos, recursos financeiros, processos, cultura e estratégia; identificar as principais fontes de ideias utilizadas no processo e inovação no banco estudado; e identificar quais as principais barreiras para uma orientação à inovação disruptiva na organização. A metodologia utilizada foi o estudo de caso qualitativo, centrado em um estudo de caso único, com múltiplas fontes de dados, de objetivos exploratórios. O levantamento de dados se deu por meio da análise de documentação da empresa e entrevistas realizadas utilizando-se de roteiro semiestruturado. Assim, atingindo a proposta deste estudo, pode-se destacar como resultado, a descoberta de um ambiente hostil ao surgimento de iniciativas realmente inovadoras em virtude de fatores internos como: ausência de estrutura formal de inovação, falta de apoio da alta gestão, falta de recursos humanos dedicados a funções de suporte à inovação, baixo índice de utilização de fontes de ideias, e falha na comunicação da estratégia e orientação à inovação. Como principal contribuição deste estudo, tem-se a identificação das principais ações necessárias para que a instituição financeira possa promover um ambiente dinâmico e colaborativo a fim de conhecer e fomentar o seu processo de inovação.

Palavras-chave: Inovação. Inovação disruptiva. Inovação incremental. Banco brasileiro. Fatores condicionantes à inovação.

ABSTRACT

Innovations have a fundamental role in the evolutionary dynamism of the capitalist economy, they are responsible for the emergence of new markets, causing great impact of rupture in traditional organizations. This dynamism of rupture has increasingly aroused the interest of those involved in business management in order to better understand the phenomenon of disruptive innovations. In this innovative context, competition in the Brazilian financial sector has been increasing due to new entrants with innovative proposals based on technology. Therefore, the objective of this work was to verify and analyze how internal factors of an organization can influence the launch of products or services based on disruptive innovation in a Brazilian bank. In this way, this study sought to verify how the orientation to innovation in the organization studied is formally structured; examine how the innovation strategy is influenced by internal factors such as: environment, human resources, financial resources, processes, culture and strategy; identify the main sources of ideas used in the process and innovation in the studied bank; and identify the main barriers to disruptive innovation orientation in the organization. The methodology used was the qualitative case study, centered in a single case study, with multiple data sources, of exploratory objectives. The data collection was done through the analysis of company documentation and interviews using a semi-structured script. As a result of this study, we can highlight the finding of an environment hostile to the emergence of truly innovative initiatives due to internal factors such as: lack of a formal structure of innovation, lack of support from top management, lack of human resources dedicated to innovation support functions, low rate of use of ideas sources, and failure to communicate strategy and guidance to innovation. The main contribution of this study is the identification of the main actions necessary for the financial institution to promote a dynamic and collaborative environment in order to know and foster its innovation process.

Key Words: Innovation. Disruptive innovation. Incremental innovation. Brazilian bank. Factors conditioning innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da teoria sobre inovação disruptiva	20
Figura 2 – Modelo das 10 dimensões de gestão da inovação.....	30
Figura 3 – Eficiência <i>versus</i> popularidade das fontes de ideias	36
Figura 4 – Eficácia <i>versus</i> popularidade das fontes de ideias.....	38
Figura 5 – Qualidade da estruturação e disseminação do processo de inovação....	53
Figura 6 – Qualidade da estruturação e integração do processo de desenvolvimento	54
Figura 7 – Classificação projetos incrementais priorizados.....	56
Figura 8 – Classificação da estratégia de inovação do banco.....	57
Figura 9 – Fatores condicionantes ou determinantes para inovação disruptiva	59
Figura 10 – Popularidade das fontes de ideias	60
Figura 11 – Popularidade e eficiência das fontes de ideias.....	61
Figura 12 – Principais entraves ao processo de inovação	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processo divergente <i>versus</i> processo convergente	33
Quadro 2 – Fatores internos condicionantes da inovação	39
Quadro 3 – Características dos paradigmas qualitativo e quantitativo.....	44
Quadro 4 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise ...	49
Quadro 5 – Protocolo de Estudos	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 INOVAÇÃO	17
2.1.1 O conceito de inovação	17
2.1.2 Escopo e tipos de inovação	18
2.1.3 O papel das inovações disruptivas para as empresas	21
2.1.4 Performance, utilidade e geração de valor das inovações	23
2.1.5 Estratégia e orientação a inovação	25
2.1.6 Estrutura para inovação	27
2.1.7 Processo de ideação e as fontes de ideias	31
2.1.8 Fatores internos condicionantes da inovação	37
3 METODOLOGIA	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	43
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	44
3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	45
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO	45
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA	47
3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS	47
3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	48
3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO	49
3.9 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 ESTRUTURA FORMAL DA INOVAÇÃO.....	52
4.2 ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO	55
4.3 INFLUÊNCIA DE FATORES INTERNOS NA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO	58
4.4 FONTES DE IDEIAS	60

4.5 PRINCIPAIS BARREIRAS À INOVAÇÃO RADICAL.....	62
5 CONCLUSÕES	65
5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA	65
5.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA	68
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	69
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	76
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS	76

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido orientação central na dinâmica da estratégia competitiva entre as organizações há alguns anos. Inovar tem sido a principal resposta estratégica em busca de sobrevivência e crescimento, objetivando aproveitar oportunidades existentes no mercado e gerando vantagens competitivas (PORTER, 2006).

Segundo Schumpeter (1942), as inovações são responsáveis pelo desenvolvimento econômico das nações. Para o autor, a inovação é fundamental para o capitalismo e, portanto, tem caráter natural dentro de um processo de evolução da economia.

Assim, de acordo com os entendimentos de Stal (2007), é importante que os governos adotem medidas que objetivem a criação de um ambiente favorável à inovação. No Brasil, em 1985 foi criado o atual Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, cuja a área de competência foi atualizada em setembro de 2016 pela Lei Federal 13.341, e dentre as atribuições do ministério está a responsabilidade de criação de instrumentos de apoio a promoção da inovação.

Para as empresas, a busca pela inovação está essencialmente ligada à necessidade de obtenção de vantagem competitiva, principalmente por meio da diferenciação do produto ou serviço, redução dos custos de produção, exploração ou criação de novos mercados. Essa busca constante tem se traduzido no aumento significativo da velocidade em que novos produtos ou aperfeiçoamento de produtos existentes são lançados no mercado (MAGALDI; NETO, 2018).

Para Christensen (2012), as inovações podem ser classificadas em incrementais ou disruptivas. O autor afirma que as inovações incrementais são mais comuns e representam melhorias no desempenho de produtos já existentes, normalmente representam uma mudança contínua de adequação a uma nova tecnologia ou demanda dos clientes. Já as inovações disruptivas são caracterizadas, em geral, pelo surgimento de novos mercados em decorrência da inserção de produtos ou serviços com padrões diferentes dos já existentes. Normalmente, o produto de ruptura representa uma redução na complexidade e preço, quando comparado às soluções já existentes no mercado, proporcionando o consumo destas soluções por uma parcela maior da população.

As inovações disruptivas representam a alteração radical na forma de se fazer negócios em um determinado setor. O produto de ruptura normalmente apresenta um desempenho abaixo dos produtos existentes, ao menos em sua fase inicial, porém traz ao mercado uma proposta de valor muito diferente das pré-existentes, o que ocasionalmente leva grandes *players* de mercado ao fracasso (CHRISTENSEN, 2012).

Esse movimento de ruptura é cada vez mais intenso e evidente nos últimos anos. São cada vez mais comuns os exemplos de grandes líderes de mercado que vivenciaram um desmoronamento de suas participações ou, simplesmente, foram completamente extintos do mercado. Destacam-se os casos de empresas mundiais, como a Kodak, Blockbuster, Nokia, Yahoo, Xerox, Blackberry, Sega, Atari e IBM, que não conseguiram se reinventar frente às inovações de ruptura geradas por outras empresas (WAENGERTNER, 2018).

As mudanças de paradigmas, causadas por estes novos entrantes baseados em tecnologia disruptiva, acirram a competitividade e elevam a tensão em determinados setores da economia. Para Magaldi e Neto (2018) tais mudanças não ficam restritas ao ambiente das organizações, mas transformam as relações tradicionais existentes na sociedade, principalmente quanto a adoção da economia do compartilhamento. Os autores citam como exemplo as transformações vivenciadas pela sociedade com os serviços prestados pela Uber e Airbnb, que colocaram em xeque pensamentos tradicionais sobre gestão e elementos diferentes do receituário básico consolidado.

Esse cenário de constantes incertezas tem despertado o interesse de todos os envolvidos com a gestão empresarial. As grandes empresas têm procurado entender o fenômeno da disrupção, buscando adaptar-se a fim de garantir a longevidade de seus negócios. Conclui-se, cada vez com mais convicção, que as grandes empresas precisam buscar e provocar a transformação digital dos seus próprios negócios, buscando antecipar uma ação natural do mercado (ROGERS, 2017).

Na corrida em busca da disrupção, o ponto de partida é entender como grandes empresas, líderes em seus segmentos, permitiram-se fracassar diante do surgimento de novas tecnologias. Essa é a questão central da pesquisa de Christensen (2012) que afirma que a causa do fracasso destas grandes empresas

não está ligada a uma má administração, e sim a alguns princípios da boa administração como ouvir os clientes, investir agressivamente em tecnologia, complexidade na estrutura organizacional e focar em inovações incrementais. Sendo assim, seria necessário que os administradores reconhecessem que as habilidades e capacidades que os conduziram à liderança são primordiais apenas sob certas circunstâncias. Ainda segundo o autor, existe um conflito interno nas organizações bem estruturadas quanto à prioridade na alocação de recursos entre inovações incrementais e as de características mais disruptivas.

Entender como ocorre o processo de disrupção, bem como o surgimento relâmpago de novos mercados, os fatores determinantes para a inovação disruptiva, as características deste tipo de inovação, os fatores condicionantes, fatores discriminantes e as ferramentas para antecipação da disrupção têm sido objeto de discussões acadêmicas, especialmente nos últimos anos (BARBOSA JÚNIOR, 2016; CASTRO, 2011; CÂNDIDO, 2011; SOUZA ; TAKAHASHI, 2012; CARDOSO, 2014; ACAR FILHO, 2013; LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002; DE CARVALHO; SPERS ; WRIGHT, 2009; CHRISTENSEN, 2012).

Um setor importante da economia que vem enfrentando diversos desafios quanto a transformação digital é o setor financeiro brasileiro. Os desafios vão além da necessidade de adaptação a novas tecnologias, mas, principalmente, quanto ao aumento da competição no setor em virtude de novos entrantes baseados em tecnologia: as *fintechs*. Dados da Federação Brasileira de Bancos revelam que no ano 2017 o número de *fintechs* atingiu o patamar de crescimento de 357% em menos de dois anos, mostrando que o setor no país despertou para negócios inovadores baseados em tecnologias disruptivas (DATT, 2017).

Neste contexto, diante da eminente necessidade de melhor compreensão do fenômeno da disrupção, o presente estudo propõe-se a aprofundar o entendimento sobre os fatores envolvidos no desafio de uma organização financeira formalmente estruturada na busca por soluções baseadas em inovação disruptiva.

Desta forma, em consonância com a necessidade prática das organizações em criar estruturas e processos que catalisem o lançamento de soluções disruptivas, e com base nas produções acadêmicas recentes, fixou-se como problemática desta pesquisa a seguinte pergunta:

De que forma fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva em um banco brasileiro?

1.1 OBJETIVOS

Para Vergara (2006), objetivo geral é um resultado a ser alcançado que deve representar a resposta do problema de pesquisa, e cujo o atingimento dependem do alcance de metas intermediárias chamadas objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é o de verificar e analisar de que forma fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva em um banco brasileiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Verificar como está estruturada formalmente a orientação à inovação na organização estudada;

b) Examinar a orientação à inovação na empresa estudada e como ela é influenciada por fatores internos como: ambiente, recursos humanos, recursos financeiros, processos, cultura e estratégia;

c) Identificar as principais fontes de ideias utilizadas no processo de inovação no banco estudado;

d) Identificar quais as principais barreiras para uma orientação à inovação disruptiva na empresa estudada.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para Rogers (2017), as novas ameaças disruptivas mudaram as regras de negócios e esta revolução digital está virando de cabeça para baixo o velho guia de negócios. Diante do contexto de constante ameaça, para Magaldi e Neto (2018, p.39) “Inovação foi um dos temas que mais ganhou força. A transformação do

ambiente requer organizações que inovem constantemente em seu negócio para estarem aptas a lidar com novas demandas do consumidor e outra dinâmica competitiva (...).”

Como consequência disto, o tema tem ganhado destaque no âmbito da gestão empresarial. As organizações têm investido muito no aprendizado sobre disrupção e tecnologias disruptivas, inúmeras são as consultorias que utilizam o tema como bandeira para suas soluções e o assunto tornou-se peça fundamental dos planejamentos estratégicos das empresas (CARDOSO, 2014).

Essa relevância do tema para as organizações pode ser explicada em virtude da atual dinâmica no surgimento de novos mercados de maneira inadvertida, tornando produtos líderes de mercado obsoletos muito rapidamente e provocando, em alguns casos, a falência de organizações muito bem administradas (CHRISTENSEN, 2012).

Segundo Waengertner (2018, p. 159), a nova dinâmica de mercado “é um aspecto que não podemos mudar. E se existe algo que podemos afirmar é que a velocidade dessas transformações só tem aumentado nos últimos anos.”. Para o autor, não há possibilidade de criar barreiras eficientes para conter a inovação disruptiva e, desta forma, conclui-se ser mais racional para uma organização tentar otimizar o seu negócio atual e, ao mesmo tempo, buscar negócios que irão matar a sua receita atual.

Apesar do tema inovação ser discutido desde o início do século passado, por exemplo, Schumpeter, os estudos sobre a inovação disruptiva e seus efeitos práticos para a gestão empresarial são recentes. Existem incertezas quanto a capacidade de grandes empresas, que possuem uma estrutura formal complexa, transformarem seus negócios adotando uma orientação à inovações disruptiva (CHRISTENSEN, 2012).

Um grande desafio atual é encontrar, de maneira estruturada, uma solução que equilibre a alocação de recursos entre iniciativas pautadas em inovação incremental e aquelas orientadas a inovação disruptiva. É preciso compreender o que catalisa, condiciona ou limita o lançamento de produtos com características de ruptura.

Neste contexto, o setor financeiro, especialmente o brasileiro, chama atenção pela sua característica inovadora. Este setor sempre esteve na vanguarda

da tecnologia e é reconhecido pelos altos investimentos para explorar, desenvolver, aplicar e aprimorar tecnologias. Demonstração disso é que, em 2017, o setor financeiro investiu R\$ 19,5 bilhões em tecnologia, representando o setor privado que mais investe no segmento no Brasil. Contudo, as instituições financeiras têm sido alvo de diversas especulações quanto a possibilidade do surgimento de um novo modelo de negócios, baseado em tecnologias disruptivas, que venha modificar completamente a forma de relacionamento dos consumidores gerando maior comodidade, praticidade e segurança (FEBRABAN, 2018).

Diversas são as tecnologias ou modelos disruptivos apontados como um desafio para o setor financeiro, como: internet das coisas, *bitcoin*, *blockchain*, *fintechs*, carteiras digitais, economia colaborativa, *big data* etc.

Pode-se afirmar que, a despeito da pujança e relevância do tema e da crescente incerteza quanto ao futuro dos bancos brasileiros, poucos são os estudos a respeito dos impactos do fenômeno disruptivo no setor. Há escassez de entendimento sobre as idiosincrasias das instituições financeiras brasileiras na busca de soluções disruptivas.

Posto isso, o presente estudo justifica sua relevância ao se propor contribuir com a evolução do conhecimento prático a respeito do comportamento das variáveis internas de um banco, que busca uma orientação a soluções baseadas em inovação disruptiva, colaborando para a compreensão da capacidade de adaptação de um setor que possui altas taxas de lucratividade e que é reconhecido pela sua característica essencialmente inovadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que sustenta a realização desta pesquisa, centrado nos conceitos de inovação. Para tanto, são apresentadas discussões sobre seu escopo, tipologia, representatividade para as empresas, estratégia, orientação, performance, utilidade, processo criativo, fontes de ideias, advento das inovações disruptivas e fatores condicionantes.

2.1 INOVAÇÃO

O capitalismo é um processo evolutivo, que pela sua própria natureza, remonta a uma forma ou método de mudança econômica. Essa máquina capitalista é impulsionada pelo surgimento de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados, e novas formas de organização industrial criadas pelas empresas capitalistas. O processo de mutação industrial constantemente revoluciona a estrutura econômica destruindo a velha e criando uma nova, representando um processo de destruição criativa que é fato essencial acerca do capitalismo (SCHUMPETER, 1961).

Partindo da ligação umbilical entre o capitalismo e a inovação estabelecida por Schumpeter, sabemos que há uma série de empresas que precisam questionar dogmas, paradigmas, padrões tecnológicos, de mercados e de modelo de negócios visando ganhar espaço competitivo em relação as empresas dominantes e líderes de mercado (TERRA *et al*, 2018).

2.1.1 O conceito de inovação

O conceito de inovação é amplo e envolve o papel do conhecimento como fundamento, a concepção de novidade e utilidade, bem como a criação ou preservação de valor. Seu escopo abrange um produto ou processo novo, ou significativamente melhorado, novos métodos organizacionais nas práticas de negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas (OECD, 2018).

Dessa forma, o Manual de Oslo OECD (2018, p.20) define a inovação como “um produto ou processo novo ou melhorado que difere significativamente dos

produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a usuários em potencial (produto) ou colocados em uso pela unidade (processo).”.

Porter (1990), ao definir inovação, faz uma ligação fundamental do tema a necessidade de obtenção de vantagem competitiva ao afirmar que por meio das ações inovadoras é que as empresas conseguem diferenciação, incluindo tanto as novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas.

Para Tidd e Bessant (2015, p. 6), a inovação é “o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático.”. Já Freeman e Soete (1997), consideram a inovação como o casamento entre uma nova tecnologia e o mercado. Outro conceito, dentro desse mesmo alinhamento, é o proposto por Rogers (2017, p.23) onde inovação é “o processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado.”.

Tais conceituações trazem em comum o aspecto mercadológico da inovação, que segundo a OECD (2015) é requisito essencial para a averiguação efetiva de inovação diferenciando-a da invenção.

Neste ponto, Rocha (1996) afirma que a invenção não abrange nenhum significado econômico, constituindo-se apenas de novidade. Segundo o autor, para que uma invenção se torne inovação é necessária sua disponibilização ao mercado com a consequente aceitação das pessoas.

Diferenciação semelhante ocorre entre os conceitos de descoberta e invenção, para Salerno e Gomes (2018), uma descoberta corresponde a um novo conhecimento físico ou científico, enquanto a invenção gera um protótipo que pode ser desenvolvido e patentado e não necessariamente chegar ao mercado. Os autores corroborando com os entendimentos listados anteriormente, entendem que a comercialização é fator para distinção entre invenção e inovação.

2.1.2 Escopo e tipos de inovação

Outro aspecto relevante, presente nos conceitos a respeito da inovação, é o escopo que esta assume para as organizações. Segundo Salerno e Gomes (2018), as empresas podem inovar em produtos ou serviços, processo produtivo, organização, logística, ou em modelo de negócios. Para os autores, as inovações relacionadas ao processo produtivo, organização e logística estão ligadas a

eficiência, enquanto as inovações de produto estão ligadas a produzir algo diferente relacionando-se com a criação de valor.

Ainda a respeito do escopo, para Terra *et al* (2018) as inovações apresentam ampla diversidade quanto ao seu foco principal, quais sejam: soluções (resolver problemas para os clientes), clientes (encontrar novos segmentos de clientes), experiência do cliente (mudar a interação com os clientes), modelo de receitas (mudar a forma de obtenção de pagamento), cadeia de valor e plataforma (mudar a participação na cadeia de valor), canais (mudar a forma de entrega do seu produto), *networking* (mudar a forma como se liga aos clientes ou fornecedores), e marca (mudar a maneira de comunicação da marca).

Quanto às diferentes tipologias de inovação, o Manual de Oslo classifica as inovações em radicais ou incrementais. Sendo as inovações radicais responsáveis pela elaboração de conceitos, produtos ou outras criações efetivamente novas que promovam uma perturbação e alteração da ordem anterior. Já as inovações incrementais representam melhorias contínuas em produtos ou processos já existentes (OCDE, 2005 p. 32-33).

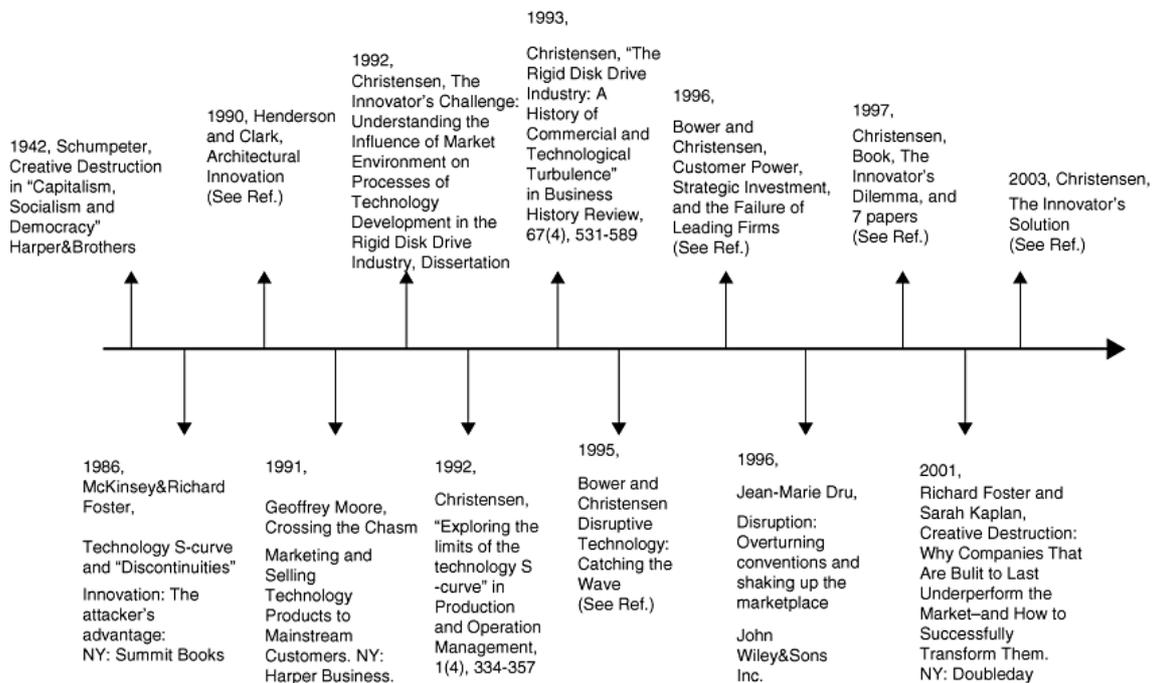
Percebe-se, conforme apresentado anteriormente, que a dicotomia adotada no manual é coerente com o conceito de destruição criativa introduzido por Schumpeter (1961) em que o mesmo apresenta a inovação radical como uma descontinuidade natural do ciclo econômico enquanto característica essencial do capitalismo. Ainda segundo o autor, uma inovação radical provocaria uma ruptura no mercado, definindo um novo paradigma.

Em que pese o processo de destruição criativa tenha sido abordado por Schumpeter desde o século passado, as inovações disruptivas passaram a ser melhor definidas e estudadas a partir da década de 90, por Clayton Christensen.

Para Christensen (2012), as inovações disruptivas são fundamentadas em tecnologias de ruptura que originalmente resultam no desenvolvimento de produtos com um pior desempenho inicial, porém apresentam uma proposição de valor muito diferente daquela disponível até então. Ainda segundo o autor, produtos baseados em inovação disruptiva tendem a ser mais baratos, simples, menores, e frequentemente mais convenientes de usar.

A Figura 1 apresenta uma representação simplificada da evolução da teoria sobre inovação disruptiva.

Figura 1 – Evolução da teoria sobre inovação disruptiva



Fonte: Yu e Hang (2010).

Tironi e Cruz (2008) adotam o grau de novidade como fundamento para distinção entre a inovação radical e a inovação incremental. Para os autores, quanto mais inédito uma inovação maior é a probabilidade que esta seja radical.

Ainda sobre as diferenças entre inovação radical e inovação incremental, Salerno e Gomes (2018, p.13) buscam explorar tal dicotomia de maneira exemplificativa ao esclarecer que:

Mas há inovações e inovações... Algumas modificaram a história da humanidade, como a eletricidade, o automóvel, o telefone, o computador, o *smart-phone*... a lista é imensa. Outras são derivações de algo já existente, como um novo modelo de *smart-phone*, um computador mais leve, um automóvel do próximo ano que consome menos combustível, com faróis redesenhados, e assim por diante.

Outro conceito que se aproxima das definições anteriormente citadas, é o de que as inovações radicais causam descontinuidades tecnológicas e de mercado em nível macro e micro, enquanto as inovações incrementais ocorrem apenas no nível micro e causam descontinuidade apenas em um dos dois extremos (GARCIA; CALANTONE, 2002).

2.1.3 O papel das inovações disruptivas para as empresas

Para Salerno e Gomes (2018), as inovações radicais merecem grau de importância elevado uma vez que podem exercer forte influência nas mudanças na sociedade e nas empresas, podendo uma empresa obter lucros de monopólio durante certo período de domínio exclusivo de determinado produto ou serviço.

Aspecto relevante da obra de Christensen (2012) é a descrição sobre a dificuldade que as organizações já estabelecidas enfrentam para adaptação as mudanças impostas pelas inovações disruptivas. O autor aborda a questão das boas práticas de gestão, existentes até aquele momento, serem incapazes de se antecederem ao fracasso frente as mudanças de ruptura no mercado.

Empresas constituídas antes do surgimento da internet enfrentam o grande desafio de entender que muitas das regras e pressupostos essenciais que orientavam o progresso dos negócios na era pré-digital já não se aplicam mais, e que a ruptura é inevitável (ROGERS, 2017).

Terra *et al* (2018), classificam a dinâmica do capitalismo como um processo darwiniano onde as organizações conseguem sobreviver em virtude da sua capacidade de adaptação ao ambiente. Segundo os autores, inúmeros são os casos em que a rigidez dos modelos de negócios de grandes organizações foram a causa da sua falência por não conseguirem adaptar-se ao ambiente de constante mudança. Ainda segundo os autores, Terra *et al* (2018, p.5) “na corrida mundial por diferenciação e velocidade, são necessárias estruturas cada vez mais flexíveis para alavancar competências globais e para atender necessidades adaptadas ou mesmo personalizadas para cada mercado ou tipo de cliente.”.

Segundo DOSI (1984), as empresas já dotadas de uma estrutura de tecnologia, podem experimentar um efeito de exclusão, ocorrendo uma tendência de confinamento a um conjunto já existente de soluções, impedindo a utilização de oportunidades fora do escopo dominante focando apenas em alternativas exclusivas. Segundo o autor, o foco demasiado em soluções internas gera paradigmas que influenciam negativamente o aproveitamento de oportunidades externas, gerando um poderoso efeito de exclusão que deixa a organização cega quanto a outras possibilidades tecnológicas.

Buscando entender as razões pelas quais as empresas estabelecidas tendem a resistência e ao confinamento quanto a adoção de iniciativas mais disruptivas, Terra *et al* (2018, p.48) apontam que a “(...) razão mais importante, está o fato de as inovações mais radicais em seus estágios iniciais apresentarem business cases bastante frágeis (com poucos números realistas) facilmente atacáveis pela linha mais conservadora e analítica das organizações.”.

Tendo como base o entendimento dos autores clássicos da economia, estudos mais recentes como o de Salerno e Gomes (2018) entendem que é imperativo, para as empresas que se propõem um papel de destaque em escala mundial, inovar radicalmente de forma sistemática. Ainda segundo os autores, a inovação radical assume papel fundamental na necessidade de acompanhar a dinâmica do mercado no lançamento constante de produtos realmente novos.

Importante mencionar que um dos principais benefícios da inovação radical para as empresas é o monopólio provisório sobre determinado segmento de mercado, gerando uma vantagem competitiva determinante para o sucesso da organização (SCHUMPETER, 1961).

Uma pesquisa realizada pela IBM, em 2010, com 1500 executivos de empresas, revelou que as habilidades de gestão mais valiosas, na opinião dos entrevistados, não são as relacionadas com as operações ou ao marketing, mas sim aquelas ligadas a criatividade (NUSSBAUM, 2013).

As empresas inovam para aumentar receitas e diminuir custos, portanto a inovação está ligada à necessidade de geração de riquezas. Produtos existentes vão perdendo espaço competitivo no mercado devido ao lançamento de novas soluções pelos concorrentes, evolução tecnológica e mudanças na regulação (SALERNO; GOMES, 2018).

Outro papel fundamental da inovação para as organizações é o da diversificação dos negócios, moldando e transformando a proposta inicial de muitos conglomerados. Como exemplos de mudança na proposta inicial podem ser citadas a BMW, SAAB, Lamborghini e IBM. As três primeiras, reconhecidas marcas de automóveis, atuaram inicialmente em segmentos com alguma similaridade técnica (setor aeronáutico e de máquinas agrícolas), e a última adequou sua proposta inicial de atuação no mercado de hardware para a prestação de serviços em tecnologia (CARDOSO, 2014).

Nesse mesmo interim, e em uma lógica já explorada anteriormente, Little (2005) afirma que o esgotamento de oportunidades em um segmento compromete a sua expansão natural capitalista e gera um apelo pela diversificação. Ainda segundo o autor, a inovação é apontada como a principal ferramenta para obtenção dessa diversificação e diferenciação, sendo fonte principal para o aumento do lucro e crescimento das organizações.

Empresas líderes de mercado estão aprendendo que inovar o modelo de negócios é uma ferramenta poderosa para criação de vantagem competitiva em vários elementos da sua cadeia de valor, tal inovação têm se demonstrado mais difícil de copiar, significando uma mudança sistemática de como a empresa se relaciona com fornecedores, parceiros e clientes (TERRA *et al*, 2018).

No entendimento de Rogers (2017), a disrupção nada mais é do que o choque de modelos de negócios assimétricos. Segundo o autor, os grandes disruptores de hoje não estão necessariamente introduzindo nova tecnologia básica no mercado, mas estão aplicando a tecnologia dominante para criar um novo modelo de negócios.

O entendimento de Rogers (2017) está fundamentado na percepção de inovação pelos consumidores e não necessariamente pelas empresas. Esse também foi o entendimento de Cardoso (2014) que constatou que empresas que mais investem em pesquisa e desenvolvimento, e que mais solicitaram registro de patentes não figuram entre as organizações percebidas como inovadoras pelos consumidores. Dessa forma, o autor concluiu que a percepção de inovação pelos consumidores está vinculada a fatores não relacionados ao aumento da performance de produtos existentes.

2.1.4 Performance, utilidade e geração de valor das inovações

Sobre a percepção de valor da inovação pelos consumidores, Terra *et al* (2018, p.10) afirmam que “copiar o simples, um produto, um modelo de negócio pode até gerar alguns ganhos em contextos específicos, mas não a exuberância e a admiração contínua de consumidores, clientes, comunidade empresarial e a sociedade em geral.”.

Dessa forma, não se pode mensurar o sucesso das inovações com base nas melhorias da performance de criações já existentes, posto que existe uma tendência de superotimização da performance de atributos que não possuem relação com os anseios dos consumidores, gerando desperdício (CHRISTENSEN, 2012).

Wang e Kafouros (2009) conceituam a performance da inovação como o tamanho dos retornos econômicos da inovação que devem ser mensurados por meio da medição do percentual das vendas de novos produtos sobre as vendas totais. Para eles, esta proporção é mais adequada que o número de patentes, pois traduz de forma mais fiel a aceitação do mercado, bem como engloba as inovações que não são patenteáveis.

O conceito quanto a utilidade da inovação é, portanto, pensado de acordo com o tamanho da sua aceitação mercadológica, e o valor gerado por essas novidades. É um modelo baseado na capacidade real de gerar novas soluções para problemas reais (BROWN, 2017).

Para Freeman e Soete (1997) existe uma ligação entre a necessidade de mercado e uma nova tecnologia, cabendo as organizações o monitoramento sistemático das novas descobertas e das fontes de insatisfação dos consumidores, a fim de encontrar novas possibilidades. Assim, eles afirmam que a inovação é uma atividade de duas faces envolvendo o reconhecimento de uma necessidade ou mercado potencial, e o conhecimento técnico disponível ou nova tecnologia.

Esse entendimento é a base do modelo proposto por Kim e Mauborgne (2005) que identificaram a tendência que as empresas apresentam em lançar produtos em mercados já saturados ou com concorrência elevada em detrimento de explorar espaços onde a demanda ainda não foi atendida. Eles denominaram o ambiente saturado de oceano vermelho, e o ambiente de menor resistência de oceano azul.

Essa análise de viabilidade é um dos fundamentos das novas dinâmicas para o processo de inovação como o *design thinking*, que tem sua origem nas habilidades desenvolvidas por designers em estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas e os recursos técnicos disponíveis respeitando as restrições dos negócios, ou seja, integrando o ponto de vista humano ao que seja viável tecnológica e economicamente (BROWN, 2017). A proposta é a de eliminar paradigmas estabelecidos que contaminam a concepção de novas soluções (as

quais tendem a refletir meras melhorias das criações anteriores), e permitir um olhar totalmente novo para o usuário a fim de que sejam elaboradas as propostas (CARDOSO, 2014).

Segundo Brown (2017), a dinâmica do *design thinking* é fundamentada na capacidade das pessoas em serem intuitivas, reconhecerem padrões e desenvolverem ideias que tenham um significado funcional e emocional. O autor estabelece pontos de partida e pontos de referência como inspiração, idealização e a implementação, que funcionariam como um sistema de espaços que se sobrepõem e não como uma sequência de passos ordenados caracterizando a dinâmica como um processo exploratório.

2.1.5 Estratégia e orientação à inovação

Freeman e Soete (2006) classificam a estratégia de inovação de acordo com os esforços realizados nas funções técnicas da organização para atender aos objetivos de inovação. Segundo tal classificação, uma estratégia pode ser:

- Ofensiva - busca de uma liderança técnica e do mercado por meio do lançamento pioneiro de novos produtos, correspondendo a uma estratégia mais ousada fundamentada na orientação à inovação tecnológica, com grande investimento em esforços e recursos;
- Conservadora – tem como objetivo a manutenção da competitividade da empresa por meio do lançamento de produtos sem a busca por pioneirismo com o objetivo de não ser deixada para trás, com esforços ainda significativos em virtude do ritmo das mudanças do mercado;
- Imitativa – objetiva, de forma deliberada, se manter atrás dos líderes do mercado adotando um posicionamento seguidor copiando suas estratégias em um segundo momento por meio de solicitações dos clientes. O foco nessa estratégia é o controle da qualidade das criações já existentes;
- Oportunista – concentra poucos esforços de pesquisa e desenvolvimento, porém apresenta um caráter proativo na prospecção de novas oportunidades mantendo o foco na busca de informações técnicas

e previsão de cenários a longo prazo, a fim de ofertar produtos ligados às demandas não atendidas dos consumidores com certo pioneirismo.

Uma segmentação que ajuda a entender a estratégia de inovação adotada pela organização é a classificação dos produtos quanto ao seu grau de inovação, tal segmentação é proposta por Cooper e Edgett (2008), correspondendo aos seguintes tipos de produtos:

- Produtos efetivamente novos – são aqueles que apresentam um maior grau de ruptura, e estão associados ao pioneirismo da organização em criar soluções inéditas;
- Novas linhas de produtos - representam a diversificação dos negócios da empresa, significando a entrada da organização em novos segmentos que são inéditos apenas para o seu modelo de negócios, mas já são conhecidos pelo mercado;
- Novos produtos dentro da linha de produtos da empresa – são produtos que representam inovações incrementais que irão utilizar a estrutura comercial já existente dentro da organização;
- Melhorias e modificações a produtos já existentes na empresa – inovações incrementais ainda de menor complexidade que as anteriores, significando a atualização de um produto a fim de mantê-lo atraente em detrimento do seu ciclo de vida.

Já Pieracciani (2008), diferentemente da proposta feita por Freeman e Soete (2006), propõe considerar uma orientação à inovação na empresa de forma ampla, não apenas pelos esforços realizados nas funções técnicas específicas, mas por meio da análise de uma série de fatores formais e informais. Esse modelo considera seis diferentes categorias ou fatores, quais sejam: pessoas, tecnologias, processos, ambiente, cultura e estratégia de inovação.

A categoria pessoas considera que tão importante quanto a disponibilidade dos recursos humanos é a existência de práticas de gestão que viabilizem os objetivos da inovação quanto a liderança, satisfação, motivação e participação. O fator tecnologia corresponde a necessidade da organização em acessar novas tecnologias, sejam externas ou internas, por meio de uma gestão eficiente do conhecimento. Dentro da categoria processos é fundamentalmente discutida a gestão da inovação na empresa e a forma como ela está estruturada, disseminada e

orientada quanto aos anseios estratégicos da empresa. Já o fator ambiente, aborda as ligações com parceiros externos, os mecanismos de fomento à inovação e a dinâmica de inovação no setor de atuação da empresa. A categoria estratégia de inovação representa os resultados esperados pela organização quanto aos esforços de inovação, portanto, trata-se de um direcionamento deliberado quanto à função inovação. Por fim, a categoria cultura circunscreve todas as demais categorias, sendo responsável pela orientação e motivação dos recursos humanos, determinando os comportamentos desejáveis e indesejáveis, podendo tornar o processo de inovação mais ágil ou mais lento. A cultura possui um caráter informal de difícil estruturação (PIERACCIANI, 2008).

2.1.6 Estrutura para inovação

Assim como ocorre com outras funções organizacionais, a inovação, enquanto objetivo perseguido pelas corporações, demanda uma sistematização de metodologias que viabilizem maior visibilidade e controle sobre os seus processos. Posto que os projetos que serão desenvolvidos apresentam risco e grau de incerteza inerentes a qualquer inovação, reclamam um processo de gestão e apoio à decisão adequado (CARDOSO, 2014).

Nesse mesmo interim, quanto a importância da formalização do processo de inovação Terziovski (2010, p.897) afirma que “a formalização é, portanto, importante para que as pequenas e médias empresas industriais melhorem sua performance. A estratégia de inovação e a estrutura formal são fatores chave da inovação que levam a alta performance das pequenas e médias empresas”.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001, p.48) afirmam que “nosso argumento nesse livro é que a bem-sucedida gestão da inovação significa basicamente construir e aperfeiçoar rotinas eficazes.”

Loewe e Dominiqini (2006) também apontam a importância da estruturação de processos que tornem possível a geração de ideias, seu desenvolvimento e a gestão do seu portfólio.

Cooper (2007), normatiza um modelo processual amplamente utilizado para essa sistematização da gestão de inovação com base no *stage-gates*. O modelo proposto é composto por sete etapas distintas, quais sejam: Geração de ideias,

Análise preliminar, Definição do conceito do produto, Desenvolvimento, Testes, Pilotos comerciais e Lançamento. Para Salerno e Gomes (2018), tal modelo deu origem as diversas versões ou variações do processo de inovação como o funil de desenvolvimento, a cadeia de valor da inovação, entre outros.

Salerno e Gomes (2018) conceituam o processo de inovação como uma sequência com que as atividades dos projetos de inovação são desenvolvidas. Os autores dividiram as etapas do processo em: geração de ideias, seleção/filtro de ideias, desenvolvimento e lançamento no mercado.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001, p.317) salientam que:

Independente de quão bem desenvolvidos são os sistemas para definir e desenvolver produtos e processos inovadores, é improvável que eles tenham sucesso a menos que envolvidos em um contexto organizacional favorável. Atingir isso não é fácil; envolve criar estruturas e processos organizacionais que permitam que a mudança tecnológica prospere.

São modelos de estruturas formais de governança a cargo da inovação na empresa: comitês de inovação, incubadoras, grupo de novos negócios, entre outros. É importante que esses mecanismos sejam estabelecidos pela alta administração a fim de que a inovação não seja frequentemente postergada e as discussões estratégicas sejam mais tangíveis (TERRA *et al*, 2018).

Para Salerno e Gomes (2018), a busca sistemática pela inovação mais radical deve ser precedida de uma séria de novas capacitações e o desenvolvimento da habilidade de destruir criativamente as capacitações já existentes.

Outro aspecto bastante abordado pelos teóricos diz respeito as diferenças entre as estruturas voltadas para a inovação radical ou disruptivas daquelas cujo o objetivo é o desenvolvimento de inovações incrementais. Para Loewe e Dominiqini (2006, p.26) “(...) outras empresas vão para o outro extremo implementando processos rigorosos que retiram a essência de possíveis inovações ao invés de nutrir as boas ideias transformando-as em melhores.”.

Nesse mesmo interim, Terra *et al* (2018) afirmam que:

Organizações com estruturas mais flexíveis permitem melhor aproveitamento da competência e experiência das pessoas e melhor articulação delas para os projetos de inovação. Já as empresas com estruturas rígidas e funcionais voltadas para modelos da Era Industrial têm grande dificuldade para se reorganizar e formar equipes *ad-hoc*, pois toda mudança envolve grande grau de formalismo e descrição detalhada de cargos.

Sobre a incompatibilidade entre as estruturas para inovação incremental com a estrutura necessária para inovação radical, Salerno e Gomes (2018, p.94) afirmam que “uma vez que a inovação mais radical é um fenômeno menos frequente, não pode ser tratada como algo cotidiano. Não se enquadra na camisa de força de processos, nem se pode permitir a dispersão de conhecimento com o final de um projeto.”.

Terra *et al* (2018), propõem um modelo integrado para gestão da inovação por meio do qual é possível que uma organização construa o seu próprio motor de inovação considerando uma composição coerente e interdependente entre 10 dimensões. As dimensões propostas pelos autores são:

- Estratégias e objetivos da inovação – busca explicar conceitos e fazer um alinhamento com a estratégias de negócio, estratégia de inovação, estratégia de tecnológica e o estabelecimento de metas;
- Modelo organizacional e governança para a inovação – tem como objetivo garantir que o desenho organizacional possua atribuições e responsabilidades para acelerar o processo decisório;
- Recursos Financeiros – preocupa-se em definir critérios claros para aprovação de orçamento para projetos de inovação;
- Pessoas – definir e comunicar com clareza os critérios para seleção das pessoas que irão se envolver em projetos de inovação;
- Gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica – tem como meta trabalhar a capacidade da organização em conectar conhecimentos, pessoas, banco de dados e informações dispersas;
- Geração de ideias, *insights* e conceitos (*fuzzy front-end*) – construir mecanismos para a maior quantidade de ideias, ainda que com certo grau de divergência;
- Processos e estruturas para implementação (*back-end*) – tem como objetivo a construção de mecanismos e o envolvimento de recursos chave para o desenvolvimento de uma boa ideia e seu lançamento no mercado;
- Mensuração e recompensas – consiste na criação de programas para reconhecimento e recompensa das pessoas que se engajam em projetos de inovação;

- Cultura organizacional – entender e promover uma cultura organizacional que engajem as pessoas na agenda de transformação rumo à inovação;
- Colaboração interna e externa – necessidade de combinar inteligência externa e interna de maneira ágil e focada em resultados positivos para todos.

Figura 2 – Modelo das 10 dimensões de gestão da inovação



Fonte: Adaptado de Terra *et al* (2018).

A Figura 2 representa o modelo proposto por Terra *et al* (2018), onde as dimensões se relacionam de maneira interdependente. Diferentemente de uma receita de bolo, os autores propõem uma relação harmônica entre as dimensões da

inovação respeitando o modelo de inovação da organização, seu mercado de atuação, recursos e história.

2.1.7 Processo de ideação e as fontes de ideias

Para Terra *et al* (2018), independentemente do escopo e papel da inovação corporativa, as inovações começam com uma ideia. Ainda segundo os autores, a tarefa de gerar e capturar ideias que consigam transpor as barreiras e pressões do dia a dia corporativo não é algo trivial independentemente do contexto organizacional.

Baldwin (1905) interpretou as ideias como imagens abstratas que representam algo e subdividem-se em dois grandes modelos: o idealismo (um modelo ideal enxergado mentalmente) e o realismo (modelo delineado de uma imagem real). Independente do modelo, “a história é, em essência, uma história de ideias” (WELLS, 1952. p. 157).

Sendo assim, o processo de ideação humano que dá origem a invenções é constante em toda a trajetória evolutiva, estabelecendo marcos históricos de grandes mudanças na sociedade como o iluminismo e as revoluções industriais (CARDOSO, 2014).

Para Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009) o termo ideia pode apresentar significados diferentes de acordo com a orientação filosófica de quem o utiliza. Eles entendem que a concepção de ideia vai além da representação mental de um objeto existente, mas também representam uma possibilidade ou antecipação de algo. Dessa forma, os autores definem ideia como uma expressão de uma opinião, ponto de vista, noção ou conhecimento que oriundo de uma concepção mental de algo concreto ou abstrato.

Para a gestão da inovação, as ideias são entendidas como insumos para a estratégia de inovação da organização, sendo comumente tratadas como o embrião da invenção. As ideias representam o ponto de partida para qualquer processo de inovação, devendo as organizações conduzirem a estruturação das etapas desse processo visando garantir a captura, seleção, desenvolvimento, testes e lançamento para o mercado, ou seja, as empresas precisam desenvolver habilidades que visem

transformar ideias em inovações (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009; SALERNO; GOMES, 2018; TERRA *et al*, 2018).

Dessa forma, para fins dessa pesquisa, será utilizado o conceito de ideia como semente ou proposição inicial para o processo de gestão da inovação, tal como propostos pelos autores acima. Será considerado também que tais ideias fazem parte de um processo de ideação definido por Johnson (2005) como uma representação de práticas que buscam incentivar deliberadamente a geração de ideias aplicadas a um certo contexto, englobando a etapa de seleção das fontes de dados, conexão de pequenos fragmentos para subsidiar ideias, desenvolvimento e comunicação.

Outro conceito bastante difundido na gestão da inovação é a concepção sobre criatividade, que segundo Damasio (1985) e Martinsen (2011) pode ser definida como a capacidade das pessoas em mesclar assuntos interdisciplinares para dar origem a novas ideias. Tal conceituação, portanto, representa um alinhamento com a segunda etapa do processo de ideação, descrito acima, por Johnson (2005).

Alguns autores tendem a apresentar um conceito de criatividade de forma mais genérica e simplificada como Anderson (1965) que define a criatividade como uma emergência por uma criação única e original, Ghiselin (1985) por sua vez adota a definição de que criatividade é o processo de mudança ou evolução na composição da vida subjetiva, ou Burnham (1982) que conceitua criatividade como a habilidade de recombinações existentes para criar coisas novas.

Outros autores como Vernon (1989), inserem ao conceito de criatividade uma atribuição importante na responsabilidade das organizações ao definir a criatividade como um método para capacitar as pessoas na produção de ideias novas ou originais, e invenções que tenham um valor científico ou tecnológico aceitável. Semelhantemente, Stein (1974) adota um conceito mais corporativo a criatividade ao defini-la como um processo que apresenta como resultado um produto novo, que é amplamente aceito pelas pessoas em um espaço de tempo.

Dentro do claro propósito das organizações em utilizar a inovação como uma função geradora de vantagem competitiva, impende ressaltar a necessidade de estruturação formal de mecanismos que objetivem a criação de um ambiente corporativo onde as ideias possam ser concebidas, desenvolvidas e implantadas.

Tais mecanismos são representados por meio de programas formais que sistematizem a captura e gestão dos *insights* nas organizações (CARDOSO, 2014).

O processo de inovação é dividido na literatura em duas grandes partes: *fuzzy front end* e *back end*. A primeira parte é compreendida por todos os mecanismos implementados pelas organizações para buscar de uma forma ampla a geração de ideias, mesmo que divergentes entre si, objetivando encontrar soluções que gerem novo valor para os clientes. Já a segunda parte é focada na implementação de uma boa ideia explorando o seu fim mercadológico e de geração de valor (TERRA *et al*, 2018).

Já Cooper e Edgett (2008), subdividem a primeira fase do processo de inovação em duas grandes etapas, a primeira etapa contempla os mecanismos necessários para o surgimento de diversas ideias por meio das várias fontes internas ou externas a organização, e a segunda etapa compreende a utilização de ferramentas para maturação e redesenho das ideias visando uma orientação clara a conceitos de produtos. Para os autores, os produtos finais concebidos nessa segunda etapa devem ser avaliados na segunda fase do processo de inovação, representando um filtro que seleciona as criações que serão desenvolvidas e poderão chegar até a fase de implementação.

O Quadro 1 faz um comparativo das duas grandes partes do processo de inovação descritas na literatura.

Quadro 1 – Processo divergente *versus* processo convergente

<i>fuzzy front end</i>	<i>back end</i>
Aceitar todas as ideias	Valor ao cliente é o critério
Procurar muitas ideias	Manter o foco
Estimular combinações	Plano de ação claro e detalhado
Adiar julgamento	Ser explícito, julgar afirmativamente
Todas as ideias são bem-vindas	Avaliação de investimento, recompensa

Fonte: adaptado de Terra *et al* (2018).

A respeito da importância da primeira fase do processo de inovação, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2009) afirmam que empresas que executam a inovação sem a adoção de um processo claro de avaliação de ideias apresentam uma taxa de sucesso de 20% dos projetos, enquanto empresas que adotam um

processo claro quanto as decisões para seleção de ideias apresentam uma taxa de sucesso de 50% dos seus projetos.

Nesse contexto, pesquisa realizada por Cunha (2011) revelou que os modelos para gestão da inovação mais utilizados atualmente não contemplam ou direcionam a complexa fase de ideação, desconsiderando a sua importância enquanto etapa que dá origem a todo o processo de inovação e focam apenas nas etapas de execução.

Segundo Cardoso (2014), dentre os fatores determinantes para a ausência de uma maior atenção ao processo ideação nas organizações estão: a grande quantidade de ferramentas existentes no mercado, a falta de clareza a respeito da efetividade de determinadas fontes de ideias (especialmente as ligadas ao modelo de inovação aberta), poucos estudos científicos que abordem o processo criativo, culturas organizacionais rígidas focadas em métodos tradicionais, a ausência de recursos para prospecção de oportunidades, o foco em retornos de curto prazo e a aversão ao risco.

Em contrapartida, Terra *et al* (2018, p.41) esclarecem que "(...) a maior parte das organizações não têm falta de ideias, iniciativas e projetos. A questão principal, tipicamente, não é quantidade, mas a qualidade, a ambição e o direcionamento estratégico.". Os autores ainda elencam os resultados negativos quanto a falta da gestão adequada de ideias como: permissão para projetos sem grande potencial, existência de projetos importantes com baixo nível de prioridade, ausência de projetos mais arriscados, ausência de projetos em mercados emergentes, e carteira de projetos focadas em resultados de curto prazo.

A gestão do portfólio de projetos é a solução para evitar que a organização se distancie do seu alinhamento estratégico. O modelo de gestão de portfólio envolve critérios claros para aprovação de projetos representando, na prática, um exercício contínuo de alinhamento. (TERRA *et al*, 2018).

Um modelo para gestão do conhecimento bastante difundido atualmente é o de inovação aberta. Em 2017, o tema estava presente em milhões de *links* disponíveis na internet, sendo explorado por diversas consultorias em seus portfólios de serviços, e presente nas descrições de cargos como gerente, diretor ou vice-presidente nas organizações (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2017).

O conceito de inovação aberta foi inaugurado por Chesbrough em 2003 na sua obra intitulada *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Mais tarde, Chesbrough (2006, p.1) conceituaria inovação aberta como “(...) o uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente.”.

Mais recentemente, após uma visão geral do trabalho que levou a ampla aceitação do tema, o conceito foi atualizado por Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2017, p.28) para “processo de inovação distribuída que envolve propositalmente os fluxos da gestão do conhecimento por meio das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários alinhados com o modelo de negócios da organização”.

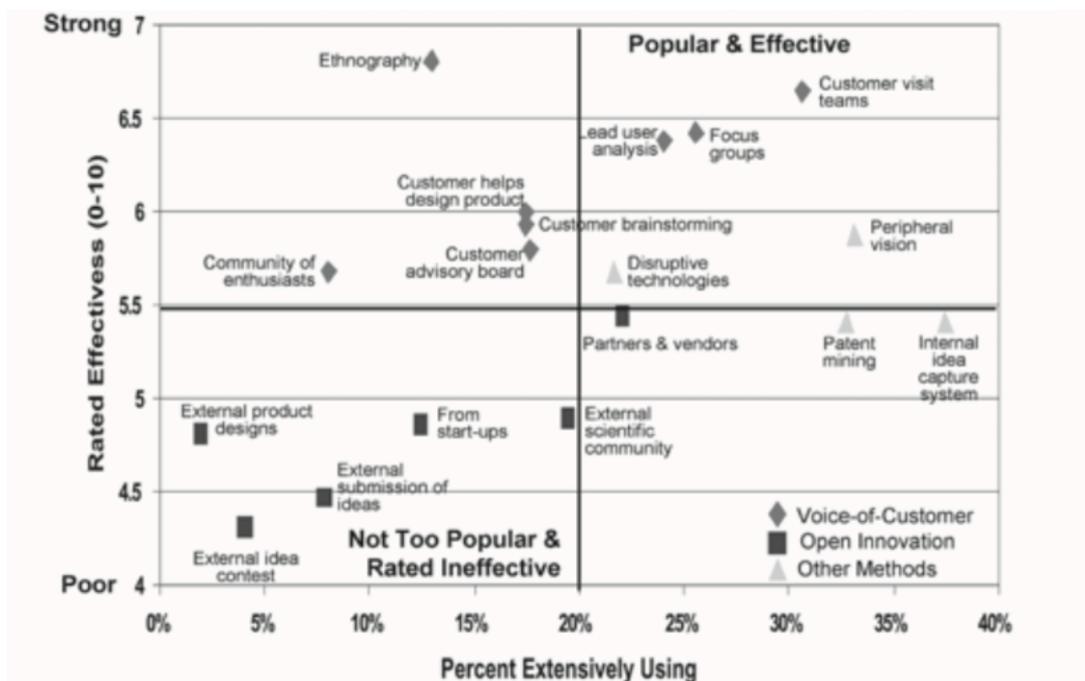
A inovação aberta é fundamentada no conceito em que as fontes de conhecimento estão distribuídas na economia, e na afirmativa de que não necessariamente as pessoas mais inteligentes trabalham na sua organização. Outro fundamento do modelo é o fenômeno em que as empresas fazem maior uso de ideias e tecnologias externas em detrimento das internas, disponibilizando as suas ideias e tecnologias para o mercado (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2017).

Embora se reconheça as várias oportunidades quanto a utilização de tecnologias não necessariamente produzidas dentro da organização, as empresas não estão estruturadas para essa maior flexibilidade proposta pela inovação aberta. É necessário que as organizações desenvolvam mecanismos formais eficientes para o mapeamento das diversas fontes externas, que auxiliem no processo de seleção e implementação de tais tecnologias (FERRO, 2010).

Interessados em aprofundar o entendimento a respeito das fontes de ideias, Cooper e Edgett (2008) realizaram um estudo que analisou 18 diferentes fontes de ideias para novos produtos ou processos, em um total de 160 empresas que efetivamente faziam uso de tais fontes. O estudo listou as vantagens e desvantagens na utilização de cada fonte, procurando avaliar com que extensão cada fonte ou método era utilizado e a percepção da gestão quanto a sua eficácia por meio da utilização de uma escala de 0 a 10. A pesquisa segmentou os métodos utilizados em três categorias, a saber:

- *Voice-of-customer (VOC)* – representando os métodos utilizados mediante o relacionamento necessário com os clientes para obtenção de insumos para a inovação. Os métodos listados nessa categoria são: pesquisa etnográfica, equipes de visita ao cliente, grupos focais, análise dos usuários chave, apoio dos clientes no desenho do produto, *brainstorming* com o cliente, assembleia consultiva com o cliente, comunidade de entusiastas;
- Inovação aberta – correspondendo aos métodos utilizados para busca de ideias fora da empresa, como visto na literatura apresentada anteriormente. As fontes listadas nessa categoria são: parceiros e fornecedores, comunidade técnica externa, pequenos negócios e *startups*, projetos de produtos externos, envio de ideias externas, concurso de ideias externas;
- Outros métodos – englobando métodos que são bastante populares e bastante citados pela literatura e que não se enquadram nas categorias anteriores. São métodos listados nessa categoria: visão periférica, tecnologias disruptivas, mapeamento de patentes, captura de ideia internamente.

Figura 3 – Eficiência *versus* popularidade das fontes de ideias



Fonte: Cooper e Edgett (2008).

O resultado da pesquisa de Cooper e Edgett (2008) revelou, conforme representado na Figura 3, maior popularidade e efetividade dos métodos listados na categoria *voice-of-customer* que em sua totalidade figuram nos quadrantes superiores. Ponto de atenção para os métodos categorizados em inovação aberta que figuram nos quadrantes inferiores, o que configura baixa utilização de tais métodos, o que prejudica a sua efetividade.

Outra pesquisa importante, que complementa o estudo realizado por Cooper e Edgett (2008), foi realizada pela BoozCo (2013). Na pesquisa a companhia buscou correlacionar o perfil da estratégia de inovação das empresas como Apple, Procter & Gamble, Hyundai, Cartepillar, Google e Bosch, com as fontes de ideias mais empregadas para a criação de novos produtos. Para tal desiderato, as empresas foram classificadas em três diferentes categorias: *need seekers* (empresas focadas nas necessidades não atendidas dos consumidores), *market readers* (empresas que monitoram o mercado em busca de oportunidades) e *tech drives* (empresas que buscam a vanguarda tecnológica). O que se evidenciou foi uma grande influência do objetivo da inovação nas fontes de ideias utilizadas, sendo mais comumente utilizadas as técnicas de relacionamento com o cliente pelas *need seekers*, as estratégias de pesquisa e desenvolvimento interno pelas *tech drivers*, e maior utilização das ferramentas tradicionais de marketing pelas *market seekers*.

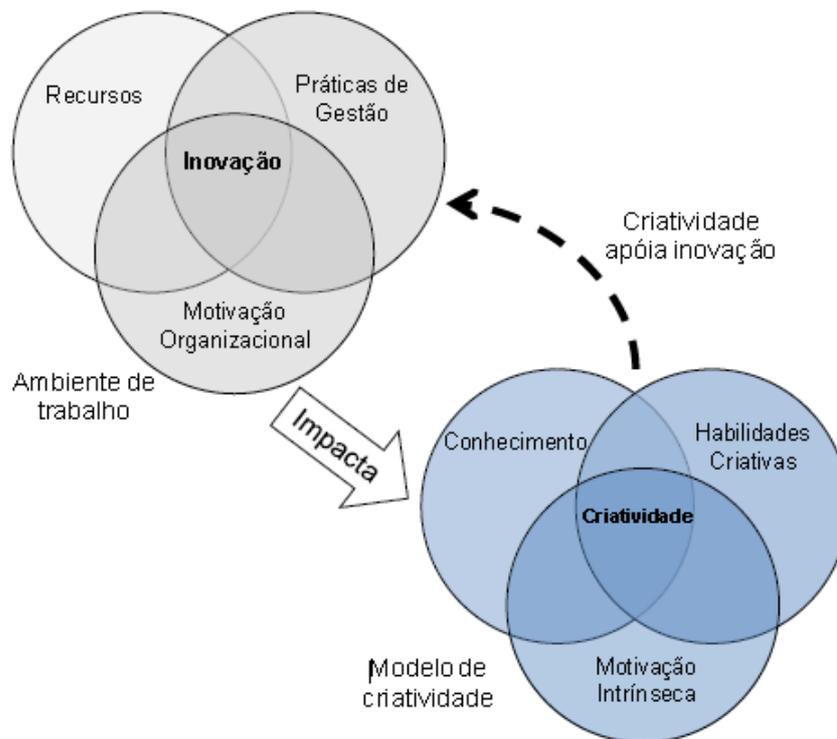
No entanto, a utilização de fontes de ideias baseadas em escutar a voz do cliente têm sido a causa das organizações manterem o foco de seus esforços em demandas voltadas exclusivamente para melhorias nos produtos e processos já existentes (inovações incrementais), posto que os clientes dificilmente idealizarão uma solução que seja baseada em novas tecnologias ou mercado (CHRISTENSEN, 2012; COOPER; EDGETT, 2008).

Dessa forma, o uso de fontes de ideias tradicionais representa um dos motivos para a carência de inovações radicais nas empresas. Sendo assim, ainda constitui um desafio para as organizações a criação de metodologias ou mesmo uma área específica de inteligência que seja responsável pela concepção de ideias realmente inovadoras (CARDOSO, 2014).

2.1.8 Fatores internos condicionantes da inovação

Os trabalhos de Amabile (1983) promoveram uma mudança no pensamento a respeito da criatividade ao estabelecer um contexto organizacional que influencia na motivação e criatividade da equipe. A autora afirma que existe um contexto social para cada área do conhecimento humano que influencia e molda tais criações. Sendo assim, conforme ilustrado na Figura 4, seus trabalhos permitiram pensar a criatividade para além da habilidade individual das pessoas, agregando elementos como os fatores organizacionais que podem condicionar o surgimento de grandes ideias.

Figura 4 – Eficácia *versus* popularidade das fontes de ideias



Fonte: Amabile (1983 apud CUNHA, 2011).

Segundo Johnson (2011), encontrar um mecanismo padrão que rege as condicionantes de um determinado processo criativo, possibilita a atuação deliberada por meio de estímulos ao surgimento de ideias.

Nesse sentido, Cardoso (2014, p.81) afirma que:

As ferramentas de inovação aplicadas à melhor exploração de tendências e ideação não são senão formas de se explorar as alternativas possíveis em dado momento, perante todos dos condicionantes impostos pelo desenvolvimento científico e tecnológico até então presentes.

Para Christensen e Raynor (2003), entre todos os fatores organizacionais que influenciam na inovação, a cultura apresenta maior relevância na forma como ela pode prejudicar a visão e atitude dos gestores das organizações. Segundo os autores, uma cultura baseada em estruturas rígidas de controle tende a aprisionar as pessoas aos padrões comuns ao passado e à atualidade.

Sobre a influência da cultura organizacional na inovação, Terra *et al* (2018, p.193) afirmam que o “(...) ambiente social influencia, e muito, na frequência e na expressão do comportamento inovador. É nos relacionamentos interpessoais e nas dinâmicas existentes entre os diversos atores dentro da organização que a inovação vai surgir.”, sendo assim, “(...) a cultura organizacional é sempre lembrada como um facilitador ou bloqueador dos esforços para conseguir resultados empresariais por meio de esforços de inovação.”.

Um estudo importante a respeito da influência que os fatores organizacionais exercem sobre a função inovação nas organizações foi a pesquisa intitulada *Wealth from Knowledge: A Study of Innovation in Industry*, que foi realizada por Langrish *et al* (1972 apud CASTRO, 2011) e que considerou como amostra 84 empresas que figuraram como ganhadoras do prêmio de inovação tecnológica do Reino Unido denominado *Queen’s Award*. Como objetivo da pesquisa os autores buscaram relacionar os fatores mais importantes do ambiente organizacional que poderiam catalisar ou atrasar o processo de inovação, e apresentaram como resultado uma listagem de fatos, de acordo com determinadas variáveis, que ajudaram no sucesso ou atraso das inovações organizacionais, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores internos condicionantes da inovação

FATORES INTERNOS	CONDIÇÕES FAVORÁVEIS	CONDIÇÕES DESFAVORÁVEIS
Liderança	Patrocinador influente	Resistência a novas ideias
Organização Interna	Formalização de processos	Falta de estrutura para inovação
Processos e ferramentas	Competência tecnológica	Alguma tecnologia indisponível
Pessoas e habilidades	Presença de pessoas chave	Falta de entendimento sobre inovação
Cultura das empresas	Boa cooperação	Falta de cooperação ou comunicação
Alocação de recursos	Disponibilidade de recursos	Escassez de recursos
Percepção de demanda	Identificação de necessidade	Falta de reconhecimento do potencial

Fonte: Elaborado a partir de Langrish *et al* (1972 apud CASTRO, 2011).

Para Morris (2006, p.11) “(...) não há inovação sem liderança.”. Nesse mesmo entendimento Loewe e Dominiquini (2006) ressaltam a importância da participação de líderes visionários no desenvolvimento de um processo sistêmico de inovação que defina com clareza um entendimento único a respeito da função para a organização.

Outra condição fundamental para catalisar o processo de inovação é a figura do patrocinador com poder e influência que sejam capazes de promover projetos inovadores dentro da organização, essa liderança técnica deve ser capaz de fazer fluir a informação e criar oportunidades por meio da sua rede de conhecimento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

Para Terra *et al.* (2018), é papel fundamental da alta administração o de ajudar a manter as pessoas focadas e com senso de urgência, posto que não é possível pensar em inovação de grande impacto sem pessoas desafiadas e altamente motivadas por um problema ou necessidade.

Segundo o Manual de Oslo, edição do ano de 2018, as inovações têm sua origem a partir da aplicação prática do conhecimento existente ou recém-desenvolvido. Ainda segundo o manual, tal conhecimento é derivado de atividades cognitivas que são difíceis de transferir posto que dependem de habilidades específicas do receptor (OECD, 2018). Sendo assim, as pessoas e suas habilidades representam papel fundamental no processo de inovação, conforme entendimento da OECD (2005, p.53):

Muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas e em suas habilidades, e habilidades apropriadas são necessárias para se fazer um uso inteligente das fontes de conhecimento externas ou codificadas. O papel do capital humano na inovação é importante tanto para a empresa quanto em nível agregado.

Nesse mesmo interim, Tidd, Bessant e Pavitt (2001) afirmam que o conhecimento e as habilidades acumulados pelas pessoas são determinantes para a inovação. Para os autores, é de suma importância que as organizações, no intuito de alcançar uma diferenciação competitiva por meio da inovação, invistam em treinamento e desenvolvimento das pessoas com o objetivo de promover a capacidade para inovar da equipe, desenvolvendo comportamentos adequados quanto a assunção de responsabilidades e capacidade proativa.

Sendo assim, a capacidade, motivação, autoconfiança e a atitude das pessoas tendem a ser decisivas no desenvolvimento de projetos dentro do processo de inovação das organizações (ASSINK, 2006).

Salerno e Gomes (2018) fazem uma ressalva quanto a necessidade de adequação das políticas tradicionais de RH para avaliação de desempenho dos gestores de projetos de inovação mais radical. Para os autores, tais projetos inovadores estão envoltos em incertezas que os fazem mais vulneráveis a serem descontinuados e gerar uma falsa avaliação de insucesso que pode prejudicar a carreira dos seus gestores.

Por fim, no âmbito da disponibilização de recursos enquanto fatores ambientais que exercem influência no processo de inovação das organizações, destacam-se também os estudos sobre inovação a respeito da disponibilização de recursos financeiros. Para por Langrish *et al.* (1972 apud CASTRO, 2011), a ausência de recursos financeiros é fator determinante para a ocorrência de atrasos no processo de inovação das organizações.

Sobre a problemática da disponibilidade de recursos financeiros Yu e Hang (2010) afirmam que o principal fator a ser equalizado nas organizações é o processo de alocação interna dos recursos. Segundo os autores, o fracasso das inovações disruptivas estão comumente ligados aos processos rígidos para alocação de recursos financeiros tais como a análise dos retornos financeiros e as estimativas tradicionais de mercado. Para eles, as iniciativas disruptivas não podem ser avaliadas segundo os mesmos critérios utilizados para negócios já existentes. Como solução eles propõem uma alocação de recurso independente para iniciativas disruptivas daquelas ligadas a inovações incrementais.

Nesse mesmo interim, Terra *et al* (2018) classificam como incompatível a adoção de metodologia tradicional para análise de investimentos em projetos voltados para inovações mais radicais, a utilização de métodos quase puramente contábeis tornam o investimento em inovações incrementais mais atraente para as organizações que tendem a cometer o erro da preocupação exclusiva em retornos de curto prazo. Os autores defendem que os indicadores financeiros devem ser utilizados para comparação de situações semelhantes, devendo as organizações criarem mecanismos distintos para avaliação dos projetos para inovação radical em

detrimento dos métodos tradicionais para avaliação de projetos para inovação incremental.

Assink (2006), apesar de reconhecer a dificuldade em se realizar previsões de retorno em investimentos disruptivos, dada a insegurança em se predizer o potencial de mercado de um produto realmente novo, o autor considera que tal etapa não pode ser negligenciada.

Como solução para tal problemática, é possível propor uma metodologia que não necessariamente signifique uma alocação de recursos financeiros sempre à disposição dos inovadores. O importante é que o orçamento tenha uma flexibilidade que se adeque as características dos projetos realmente inovadores, podendo a organização adotar uma alocação mínima de recurso no início do projeto para compreensão do problema e desenvolvimento de protótipos prévios e, após uma melhor compreensão da solução e seu valor, decidir quanto a um investimento maior para desenvolvimento das etapas seguintes (TERRA *et al*, 2018).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos utilizados para a elaboração desta pesquisa. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.1) “conhecimento científico resulta de investigação metódica e sistemática da realidade”. Para Gil (2008, p. 8) “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”.

Nesta parte da pesquisa são apresentados a caracterização do estudo, as questões de pesquisa, o método utilizado, a unidade de análise e o critério para escolha do caso, as fontes de evidência, as definições construtivas, as categorias analíticas e os elementos de análise, o protocolo de estudo, a análise do caso, e por último as limitações do estudo. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p.1), “ao contrário do conhecimento vulgar, o conhecimento científico segue aplicações de métodos, faz análises, classificações e comparações.”. Para Gil (2008, p. 8), a metodologia é representada por um “(...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Gil (2008, p. 28) uma pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ainda de acordo com Gil (2008, p.28) “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Desta forma, quanto aos seus objetivos, esta pesquisa se classifica como uma pesquisa exploratória. Isso se deve ao fato de que o presente estudo teve como objetivo o desenvolvimento de conhecimento acerca de que forma fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva em um banco brasileiro.

Quadro 3 – Características dos paradigmas qualitativo e quantitativo

PARADIGMA QUALITATIVO	PARADIGMA QUANTITATIVO
Preferência por avaliações qualitativas	Preferência por avaliações quantitativas
Preocupado em entender, compreender e descrever os comportamentos humanos através de um quadro de referência.	Procura dos fatos e causa do fenômeno social, através de medições de variáveis.
Enfoque fenomenológico e enfoque dialético.	Enfoque lógico-positivista.
Sistemas de descrições não controladas, observação natural.	Sistemas de medições controladas.
Subjetivo: perspectiva interior perto dos dados.	Objetivo: perspectiva externa, distanciamento dos dados.
Profundo: orientado para a descoberta, exploratório, descritivo, indutivo.	Superficial, orientado para a verificação, reducionista baseado na inferência hipotético-dedutiva.
Orientado para o processo.	Orientado para o resultado.
Holístico: visa a síntese.	Particularizado: visa a análise.

Fonte: Elaborado a partir de Martins e Theóphilo (2009).

Quanto a forma de abordagem ao problema, esta pesquisa científica adotou a abordagem qualitativa, em conformidade com os entendimentos de Martins e Theóphilo (2009) ilustrados no Quadro 3. Desta forma, nesta pesquisa foi realizada uma análise interativa com o objeto de estudo, e a interpretação dos dados coletados está relacionada diretamente às percepções dos entrevistados quanto à realidade observada.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para Yin (2015) a elaboração das questões de estudo é o passo mais importante no processo de pesquisa, devendo o pesquisador realizar esta tarefa de maneira paciente e com tempo adequado. Ainda segundo o autor, os questionamentos de pesquisa indicam a substância e a forma do estudo a ser desenvolvido. Posto isso, as questões da presente pesquisa são:

a) Como está estruturada a orientação à inovação na organização estudada?

b) Como a orientação à inovação na empresa estudada é influenciada por fatores internos como: ambiente, recursos humanos, recursos financeiros, processos, cultura e estratégia?

c) Quais as principais fontes de ideias utilizadas no processo de inovação no banco estudado?

d) Quais as principais barreiras para uma orientação à inovação disruptiva na empresa estudada?

3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se das técnicas de estudo de caso como métodos de pesquisa. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica profunda a respeito de um fenômeno em seu contexto real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros o suficiente. Ainda segundo Yin (2015), o método de estudo de caso é prioritariamente utilizado quando existirem questões do tipo “como” ou “por que” a respeito de um conjunto de eventos contemporâneos em que o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle.

No entendimento de Gil (2008, p. 51) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos”. Considerando que a presente pesquisa foi desenvolvida levando em consideração algumas unidades de uma empresa e assumindo o caráter de análise detalhada em determinados processos, classifica-se como estudo de caso único, com múltiplas fontes de dados.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

Segundo Yin (2015), os casos podem ser considerados clássicos quando uma única pessoa é o caso sendo estudado e o indivíduo é a unidade primária de análise, porém os casos também podem ser relacionados a algum evento ou entidade sendo desenvolvidos sobre uma ampla área de tópicos.

O presente estudo aborda a temática da inovação radical ou disruptiva no âmbito das instituições financeiras tradicionalmente constituídas no mercado financeiro brasileiro. Para tal, adotou-se os seguintes critérios para seleção do caso:

- i. Escolha de um único banco, com o intuito de preservar uma mesma orientação estratégica entre as diversas unidades de negócio;
- ii. Facilidade quanto ao acesso às informações, ambiente corporativo e gestores da organização;
- iii. Ser um banco tradicionalmente constituído e com uma estratégia orientada a inovação;
- iv. Banco de varejo de pequeno a médio porte que comercializa uma diversidade de produtos e serviços financeiros comuns aos bancos brasileiros, em volume que facilite a análise e comparação.

Quanto a escolha das unidades de análise, este estudo pode ser classificado como um estudo integrado. De acordo com Yin (2015, p.58), “o mesmo estudo de caso único pode envolver unidades de análise em mais de um nível. Isso ocorre quando, em um caso único, a atenção é dirigida a uma subunidade ou mais”.

Desta forma, o presente estudo considerou a análise de algumas unidades administrativas da instituição financeira estudada considerando os seguintes critérios para seleção:

- i. Que a unidade possuísse responsabilidades formais voltadas a elaboração de estratégias quanto a comercialização dos produtos e serviços do banco, e ou prospecção de novos produtos;
- ii. Participação da unidade no planejamento estratégico da organização;
- iii. Envolvimento dos gestores no planejamento integrado do setor de tecnologia da empresa.

Buscando o melhor alinhamento com a temática da presente pesquisa, optou-se, para definição dos critérios acima, por um alinhamento prévio com o superintendente da unidade de gestão estratégica do banco.

Sendo assim, obedecendo-se aos critérios definidos, foram selecionadas 4 superintendências responsáveis por: serviços bancários e recuperação de crédito, produtos de crédito, gestão estratégica, e gestão da tecnologia da informação. Visando acrescentar uma visão em segundo nível, também foram selecionadas 2

unidades administrativas em nível gerencial responsáveis por: crédito e tecnologia da informação.

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

Segundo Yin (2015) existem seis fontes de evidências, são elas: Documentação, Registros em arquivos, Entrevistas, Observação direta, Observação participante e Artefatos físicos. Ainda segundo Yin (2001, p. 107) “exceto para os estudos que investigam sociedades que não dominam a arte escrita, é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso”.

No presente estudo, afim de alcançar os objetivos da pesquisa, foram analisados documentos da empresa como: normas internas, relatórios, documentos administrativos, publicações oficiais, entre outros. Além disso, foi realizada uma entrevista inicial (aberta e não estruturada) com o superintendente de gestão estratégica a fim de apresentar os objetivos da pesquisa, melhor definição quanto as unidades a serem analisadas, e compreensão inicial a respeito de alguns processos do banco.

Optou-se também pela elaboração de roteiro semiestruturado, apresentado no Apêndice A deste trabalho, que foi enviado para os gestores e superintendentes das unidades selecionadas.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

Após a definição dos conceitos é possível demonstrar o direcionamento do estudo. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 32), as definições construtivas são indispensáveis para que “(...) investigador e interessados nos resultados compartilhem os mesmos entendimentos sobre os conceitos, definições, possíveis construtos e variáveis incluídas no estudo, compreendendo de maneira semelhante os resultados”.

Os conceitos a respeito dos principais termos utilizados no presente estudo são definidos a seguir:

1. Estrutura formal da inovação: Compreende-se aqui como a estrutura organizacional deliberadamente planejada pela organização com o objetivo de prestar suporte ao processo de inovação. Considera a existência de programas de incentivo a inovação, processos internos de apoio, acesso à tecnologia e recursos financeiros, entre outros;

2. Orientação à inovação: Entende-se aqui como a direção resultante da interação entre os fatores internos e externos da organização que influenciam no escopo e no incentivo à busca por inovação. Consiste na própria estratégia de inovação adotada na prática pela organização, refletindo em seu portfólio de projetos e entregas realizadas nos últimos anos;

3. Influência de fatores internos na estratégia de inovação: Tratam-se de variáveis internas a organização e como elas podem exercer papel condicionante ou limitante em uma estratégia de busca por inovações disruptivas. Consideram-se aqui fatores como cultura organizacional, apoio da alta gestão, recursos humanos, recursos financeiros e processos;

4. Fontes de ideias: São os diversos locais que podem servir como inspiração para geração de proposições iniciais para novos negócios e/ou melhorias nos produtos e serviços já existentes. As fontes de ideias podem ser internas ou externas a organização;

5. Barreiras à inovação: Compreende-se como qualquer entrave ou fator limitante ao surgimento de ideias para negócios inéditos a organização e ao mercado. Portanto, foi observado, na visão dos respondentes, a etapa de maior dificuldade no processo de inovação e o maior entrave ao surgimento de novas ideias na organização.

3.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O Quadro 4 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise alinhados aos objetivos específicos que constituíram a base para o estudo, assim como também apresenta o número de questões do roteiro de entrevista utilizadas para atingir cada objetivo específico.

Quadro 4 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Verificar como está estruturada formalmente a orientação à inovação na organização estudada	Estrutura formal da inovação	-Programas e processos de suporte a inovação; -Integração entre os procedimentos de inovação e desenvolvimento de produtos; -Mecanismos para gestão das ideias.	01 a 07
Examinar a orientação à inovação na empresa estudada e como ela é influenciada por fatores internos como: ambiente, recursos humanos, recursos financeiros, processos, cultura e estratégia	Orientação à inovação	-Enfoque de inovação em produtos e serviços do banco; -Orientação majoritária à inovação; -Classificação do portfólio e estratégia de inovação;	08 a 12
	Influência de fatores internos na estratégia de inovação	-Avaliação da autonomia e apoio quanto a alta gestão; -Avaliação das etapas do processo de inovação.	13 a 16
Identificar as principais fontes de ideias utilizadas no processo de inovação no banco estudado	Fontes de ideias	-Forma e nível da leitura de mercado; -Avaliar canal para geração e recebimento de ideias; -Usabilidade e popularidade das principais fontes de ideias.	17 a 19
Identificar quais as principais barreiras para uma orientação à inovação disruptiva na empresa estudada	Principais barreiras à inovação radical	-Maiores dificuldades no processo de inovação; -Principais entraves/dificuldades à geração de ideias;	20

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo de estudo, de acordo com Yin (2015), é uma forma importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa servindo para orientar o pesquisador da maneira em que se deve conduzir a análise. Para Martins e Theóphilo (2009), esse aumento da confiabilidade se deve ao fato de o protocolo de estudo garantir que os resultados de uma investigação possam ser assemelhados a de um outro caso em condições equivalentes e utilizando o mesmo protocolo. No Quadro 5 são apresentados os elementos que compõem o protocolo de estudo de caso realizado na presente pesquisa.

Quadro 5 – Protocolo de Estudos

Questão de pesquisa	Como os fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva em um banco brasileiro?
Unidade de análise	Unidades de negócios e administrativas de um banco brasileiro de médio porte.
Organização	Banco tradicional de varejo, com médio porte, e economia mista com atuação mercado financeiro brasileiro há mais de 50 anos.
Limite de tempo	No ano de 2019.
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante aplicação de roteiro de entrevistas e análise documental.
Validade das informações	Fontes múltiplas de evidência (questionário e documentos).
Questões do estudo de caso	Como está estruturada a orientação à inovação na organização estudada? Como a orientação à inovação na empresa estudada é influenciada por fatores internos como: ambiente, recursos humanos, recursos financeiros, processos, cultura e estratégia? Quais as principais fontes de ideias utilizadas no processo de inovação no banco estudado? Quais as principais barreiras para uma orientação à inovação disruptiva na empresa estudada?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Contato com os participantes – unidades de análise. Elaboração do questionário.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Envio do questionário. Acompanhamento das respostas.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2015).

3.9 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das características qualitativas deste estudo, foi adotado como método para análise dos dados a análise qualitativa básica (MERRIAM, 1998). Para a apresentação das questões de múltipla escolha foi utilizado o método de estatística descritiva. Os critérios adotados para a análise seguem a seguinte ordem: (a) pré-análise; (b) descrição analítica; e (c) interpretação inferencial.

Considerando a etapa de pré-análise o presente estudo realizou a seleção de documentos, entrevista inicial com o gestor da unidade estratégica do banco,

definição de objetivos e instituição de indicadores para fundamentar a análise de resultados.

A etapa de descrição analítica é definida por Martins e Theóphilo (2009) como o momento de aprofundamento do estudo do material orientado pelo referencial teórico, e escolha das unidades de análises.

Por último, foi realizada a síntese e seleção dos resultados mediante a transição das percepções dos respondentes, correspondente esta etapa ao item interpretação inferencial, com o objetivo de identificação das categorias analíticas e seus respectivos elementos de análise, bem como a interpretação destes.

3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação da presente pesquisa se concentra no fato da escolha do estudo de caso para conduzir os estudos. Para Yin (2001), há três fatores que envolvem a limitação do estudo de caso, sendo eles: a falta de rigor metodológico; a dificuldade de generalização; e o tempo destinado a pesquisa. Conforme os entendimentos de Yin (2015, p. 22) “os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos”.

Importante também ressaltar que, devido as restrições quanto as dimensões desta pesquisa, não foi objetivo deste estudo realizar um aprofundamento a respeito da orientação a inovação e os mecanismos de ideação existentes. Sendo assim, foi realizada análise não aprofundada acerca de alguns elementos determinantes que envolvem os dois temas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da presente pesquisa, considerando a entrevista inicial realizada com o superintendente do planejamento estratégico da empresa estudada, a documentação interna da organização, e as respostas dos entrevistados (gestores das unidades administrativas cruciais para o processo de inovação do banco). Serão apresentadas as informações relativas a estrutura formal de inovação do banco, a estratégia e orientação à inovação, a influência dos fatores internos, as principais fontes de ideias utilizadas e, por último, serão identificadas as principais barreiras e entraves ao processo de inovação.

4.1 ESTRUTURA FORMAL DA INOVAÇÃO

Esta seção está elaborada de forma a apresentar a estrutura formal de governança relacionada ao processo de inovação no banco estudado, considerando documentação interna obtida, e a percepção dos respondentes quanto à eficiência e eficácia dos instrumentos formais a cargo da inovação.

O banco apresenta uma estrutura organizacional com 68 unidades administrativas e 61 unidades de vendas e atendimento ao cliente. As unidades administrativas podem ser classificadas em dois grandes grupos quanto a sua finalidade, correspondendo a 45 unidades de controle e suporte às operações, e 23 unidades voltadas a gestão e prospecção de negócios. A alta gestão é composta por um conselho de administração, um conselho fiscal, uma presidência, e quatro diretorias executivas.

Em que pese ser possível identificar certa maturidade, na organização estudada, quanto a segregação e formalização das responsabilidades e atividades de cada unidade administrativa, a análise documental do organograma da empresa, bem como as publicações internas quanto à responsabilidade das unidades administrativas, revelou a inexistência de unidades administrativas cuja responsabilidade básica seja o fomento e gestão da inovação.

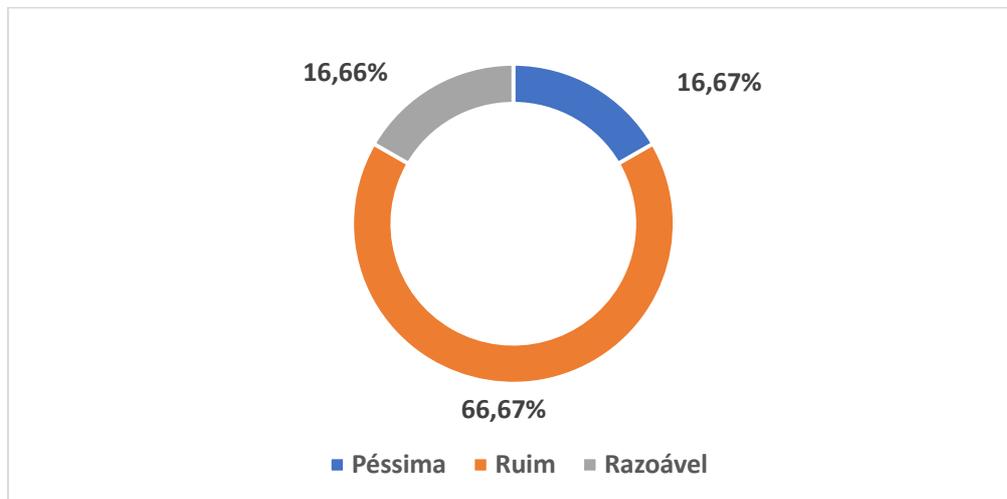
Além da inexistência de unidade administrativa encarregada pelo processo de inovação, com base na entrevista inicial com o superintendente de gestão estratégica, foi possível verificar a inexistência de processos estruturados voltados

ao fomento e divulgação de práticas e projetos inovadores, bem como a ausência de programas formais de reconhecimento e incentivo a inovação.

Conforme apresentado no referencial teórico, a estrutura formal responsável pelo processo de inovação constitui fator fundamental para uma maior visibilidade e controle das atividades de inovação, garantindo uma melhor performance das rotinas e mecanismos do processo. Considerando ainda que são modelos de estruturas formais de governança a cargo da inovação na empresa: comitês de inovação, incubadoras, grupo de novos negócios, entre outros (TERRA *et al*, 2018; CARDOSO, 2014; TERZIOVSKI, 2010; TIDD, BESSANT E PAVITT, 2001).

Em conformidade com o entendimento teórico, a ausência de estrutura formal e mecanismos processuais da função de inovação influenciaram na percepção dos entrevistados quanto a qualidade e disseminação do processo de inovação na empresa estudada. Tal perspectiva foi classificada como péssima ou ruim para 83% dos respondentes, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Qualidade da estruturação e disseminação do processo de inovação



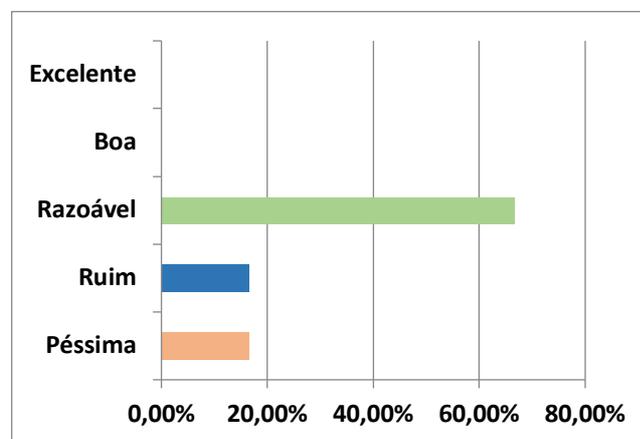
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em outro ponto, foi possível constatar que a organização estudada apresenta certo grau de maturidade quanto à estruturação do processo para desenvolvimento de um produto ou serviço. A organização apresenta estrutura formal para gestão de projetos (escritório de projetos), com programas formais de capacitação e certificação dos colaboradores no tema, com o desenvolvimento e implementação de melhores práticas na instituição. A priorização dos projetos é

realizada por meio de comitê independente, formado por membros do segundo e terceiro escalão da organização, cujo a responsabilidade básica é a realização de alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as iniciativas propostas.

Dentre as atribuições do comitê está a de gestão do portfólio das iniciativas prioritizadas, revisando periodicamente a sua prioridade e sua contribuição para a estratégia da organização. Tal função, exercida pelo comitê, está alinhada ao entendimento mantido por Terra *et al* (2018) de que a gestão do portfólio de projetos é a solução para evitar que a organização se distancie do seu alinhamento estratégico. Tais estruturas formais voltadas a suportar o processo de desenvolvimento de iniciativas ajudam a entender uma leve melhora na percepção dos respondentes quanto à qualidade e disseminação do processo de desenvolvimento e sua integração com os procedimentos de suporte à inovação, onde 66% dos entrevistados classificaram tais mecanismos como razoáveis, conforme podemos verificar na Figura 6.

Figura 6 – Qualidade da estruturação e integração do processo de desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como último ponto relacionado à estrutura formal a cargo da inovação, o presente estudo buscou verificar especificamente os mecanismos existentes para gestão das ideias na organização. Neste ponto, constatou-se que a instituição financeira estudada não possui nenhum mecanismo formal de fomento e gestão de ideias. Também foi possível verificar que a instituição já possuiu um instrumento para captação de ideias internas com algumas regras pré-definidas de incentivo a

participação e colaboração dos funcionários, porém tal instrumento fora descontinuado quando da mudança de alguns membros da alta gestão do banco.

4.2 ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO

Considerando que, conforme critérios já descritos no capítulo 3 da presente pesquisa, as unidades analisadas participam diretamente do planejamento estratégico da organização, bem como são responsáveis pela elaboração de iniciativas e planos de negócios com o objetivo de viabilizar a prospecção de novos produtos ou aprimoramento dos produtos já existentes. Espera-se que a percepção dos gestores de tais unidades quanto a estratégia e orientação à inovação deva apresentar um nível mínimo de coesão na compreensão dos esforços necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

No entanto, os resultados apresentados quanto a classificação da estratégia e orientação à inovação revelaram um entendimento fragmentado quanto ao direcionamento dos esforços necessários para o atingimento dos objetivos da estratégia de inovação, conforme verificaremos adiante.

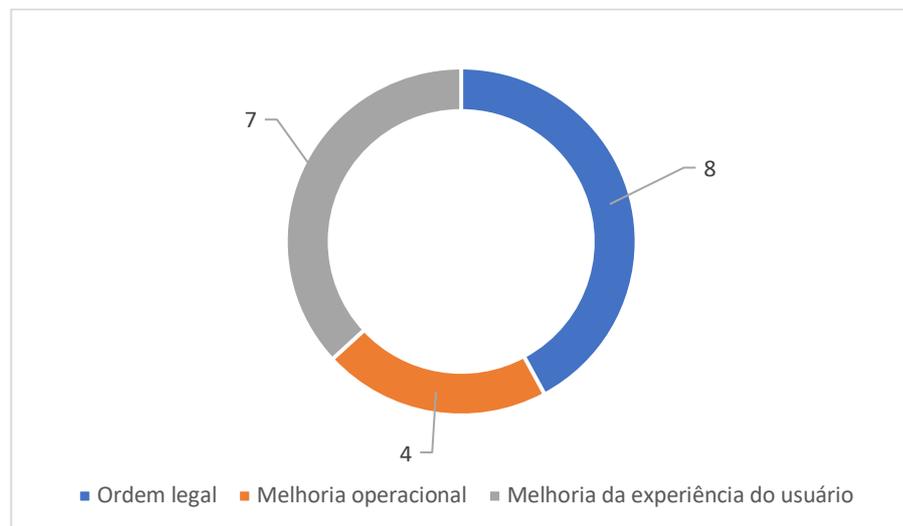
Valendo-se da sistemática de classificação proposta por Cooper e Edgett (2008), apresentada anteriormente no referencial teórico, a classificação da estratégia de inovação quanto ao enfoque dos produtos revelou-se dividida entre o lançamento de produtos novos inéditos apenas ao banco e o aprimoramento de produtos já existentes. Dessa forma, foi possível verificar que os esforços no desenvolvimento de produtos estavam primordialmente ligados ao atendimento de demandas impostas por órgãos controladores, como o Banco Central do Brasil, ou solicitações pontuais realizadas por clientes chaves.

Os produtos desenvolvidos, mesmo os inéditos ao banco, utilizam-se da mesma estrutura comercial já existente na organização, não representando uma mudança de paradigma de mercado ou diferenças significativas quanto ao modelo de negócios atualmente praticado pela empresa. Como visto em Cooper e Edgett (2008), tal perspectiva revela a implementação de inovações incrementais que visam a manutenção de uma empresa no mercado, significando um baixo nível de esforço e complexidade no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço.

No que tange à proposta de conceitos disruptivos que desafiam paradigmas, a percepção dos respondentes é que o portfólio de iniciativas do banco é conservador. Para 83% dos entrevistados o enfoque das iniciativas do banco é reativo e não representam de fato uma mudança de paradigma.

Nesse contexto, foi possível realizar uma análise do portfólio de projetos priorizados pelo banco quanto ao enfoque em produtos e constatou-se que todos os 19 projetos atualmente priorizados pela organização referem-se a melhorias incrementais em produtos já existentes. Conforme demonstrado na Figura 7, os projetos priorizados representam 8 iniciativas relacionadas a ordens legais, 4 de melhorias operacionais, e 7 de aprimoramento da experiência do usuário.

Figura 7 – Classificação projetos incrementais priorizados



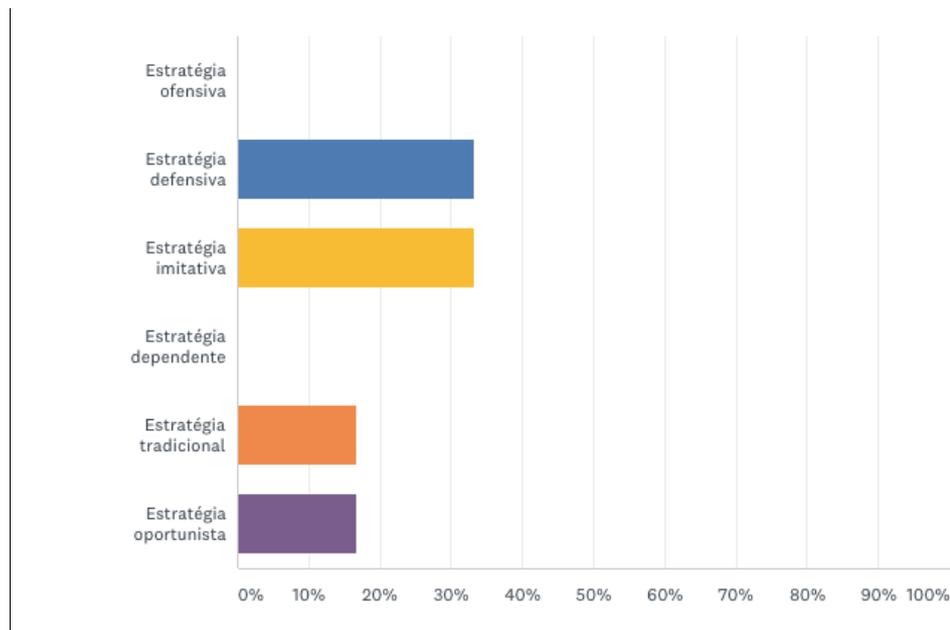
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como consequência do perfil conservador do portfólio de projetos quanto ao paradigma disruptivo e o enfoque em iniciativas incrementais, a instituição financeira estudada apresenta um percentual de participação de produtos novos nas receitas de até 25% nos últimos quatro anos.

Utilizando-se da classificação da estratégia de inovação proposta por Freeman e Soete (2006) com base nos esforços das funções técnicas da organização para alcançar os objetivos de inovação, foi possível constatar uma desarmonia no entendimento dos gestores quanto a estratégia adotada pela organização. Na percepção da maioria dos respondentes, a estratégia do banco pode ser entendida como conservadora ou imitativa, considerando que os esforços

empreendidos buscam aprimorar os produtos existentes sem o intuito de alcançar pioneirismo objetivando a manutenção no mercado. Embora em menor número, alguns gestores consideraram a estratégia de inovação como tradicional ou oportunista, no último caso os esforços teriam como objetivo a exploração de demandas não atendidas dos clientes buscando certo pioneirismo. Os resultados podem ser visualizados na Figura 8.

Figura 8 – Classificação da estratégia de inovação do banco



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como visto anteriormente, o entendimento dos gestores quanto à orientação a inovação demonstrou-se demasiadamente fragmentado com perspectivas distintas quanto a estratégia de inovação implementada pela organização. Algumas destas percepções, conforme teoria vista anteriormente, são diametralmente opostas e servem a objetivos de inovação totalmente distintos.

Na percepção dos respondentes, a orientação majoritária à inovação divide-se igualmente entre *technology push* (havendo um certo esforço para aproveitamento de novas tecnologias no desenvolvimento de produtos) e *market pull* (concentrando esforços no desenvolvimento de novos produtos utilizando-se o mesmo padrão tecnológico vigente, e aprimoramento dos produtos já existentes).

4.3 INFLUÊNCIA DE FATORES INTERNOS NA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Entre os fatores internos que influenciam na estratégia de inovação, o papel da alta gestão no processo de inovação foi compreendido pela ampla maioria dos entrevistados como pouco efetivo para o encorajamento de iniciativas inovadoras, especialmente as essencialmente disruptivas.

Na percepção dos respondentes, a dinâmica do processo de inovação é bastante dependente das decisões da alta gestão. Nesse ponto, as etapas do processo sofrem diversas interferências da Diretoria Executiva, quase sempre negativas, a respeito da priorização de projetos, disponibilização de recursos financeiros e estrutura de desenvolvimento, e cobrança de resultados de curto prazo.

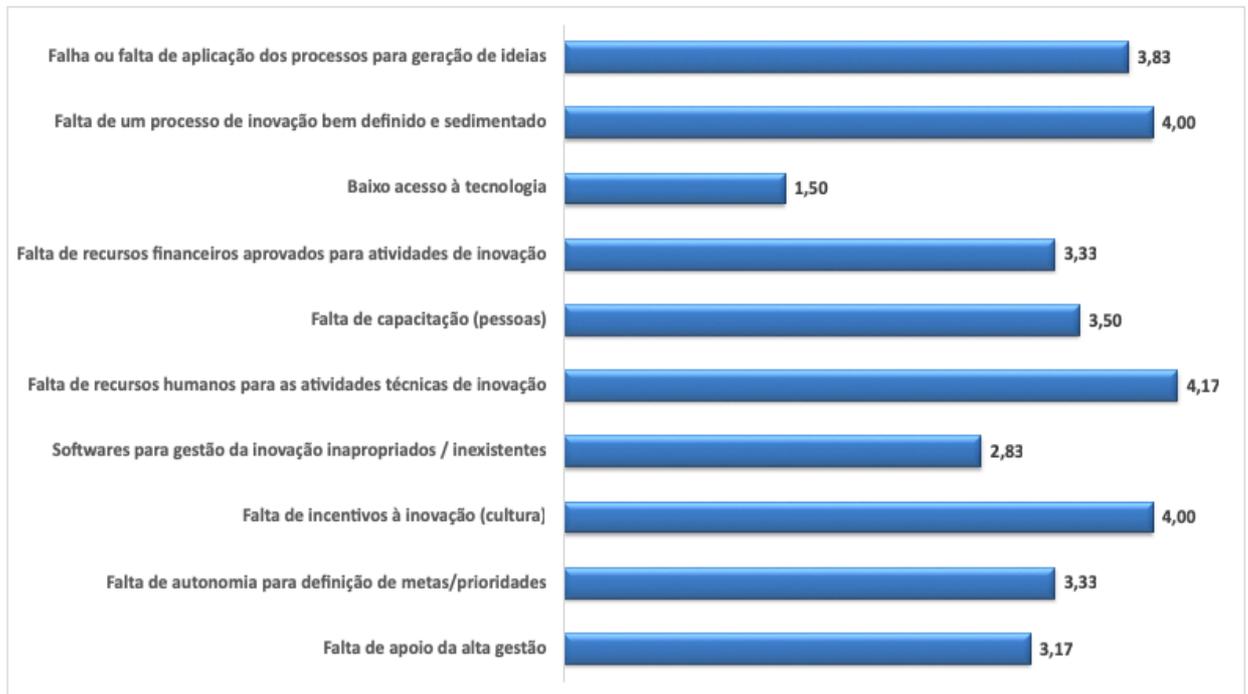
Os investimentos em produtos ou serviços totalmente inéditos ao mercado é aceito com muitas ressalvas pela alta gestão. A execução orçamentária e os resultados de negócios dos projetos relacionados a produtos ou serviços disruptivos são acompanhados da mesma maneira que as iniciativas de aprimoramento dos produtos já existentes.

Outro fator importante é a inexistência de orçamento exclusivo destinado a fomentar ideias realmente inovadoras. Os recursos financeiros são definidos e destinados anualmente, apenas para projetos previamente aprovados. A dotação orçamentária suplementar é aprovada exclusivamente pelo presidente da instituição mediante justificativa oficial.

Conforme podemos verificar na Figura 9, considerando uma escala de 0 a 5 (onde 0 representa a inexistência de dificuldade, e 5 representa uma alta dificuldade) e os principais fatores internos que influenciam a estratégia de inovação segundo Langrish *et al* (1972 apud CASTRO, 2011), a falta de recursos humanos para as atividades técnicas de inovação, a falta de incentivo à inovação, e a falta de um processo de inovação bem definido e sedimentado, receberam destaque entre os fatores internos que exercem uma influência negativa no processo de inovação.

Dentre os fatores condicionantes ou determinantes para a inovação listados na Figura 9, apenas dois fatores apresentaram média menor que 3 (indicando pouca dificuldade) quanto a representação de um entrave ao processo de inovação.

Figura 9 – Fatores condicionantes ou determinantes para inovação disruptiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em uma perspectiva mais ampla, o banco estudado apresenta um alto grau de dificuldade para a maioria dos fatores condicionantes da inovação. Os itens relacionados a estruturação de processos de inovação receberam a maior média quanto ao grau de dificuldade enfrentada pelos gestores.

A capacitação e disponibilização de recursos humanos apresentou um alto grau de deficiência quanto ao seu papel de suporte ao processo de inovação. Apesar da estruturação da função de treinamento e desenvolvimento dentro da instituição, foi possível verificar uma falta de alinhamento quanto aos programas formais de capacitação das pessoas e os objetivos estratégicos de inovação.

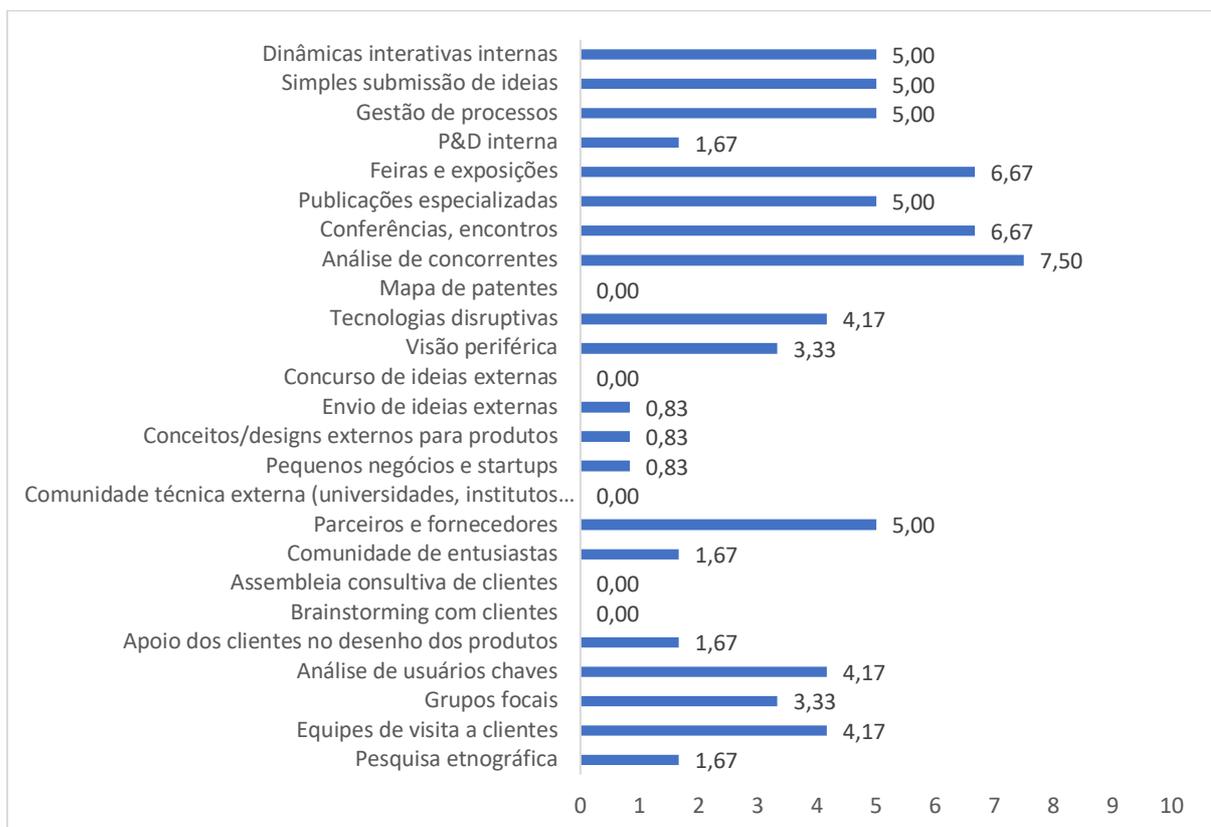
As solicitações de capacitações são realizadas de forma individualizada por cada unidade administrativa, havendo um processo de aprovação em quatro níveis de hierarquia distintos. Todos os programas formais de capacitação conjunta dos colaboradores estão relacionados a eficiência operacional, controle e gestão de riscos, e melhorias da performance em vendas. Não foram identificados programas formais para a gestão do conhecimento.

4.4 FONTES DE IDEIAS

A leitura de mercado é realizada por meio das áreas de planejamento estratégico utilizando-se de mídias especializadas no sistema financeiro, bem como da realização de benchmarking com alguns parceiros históricos da instituição. As unidades administrativas responsáveis pelo planejamento estratégico elaboram um relatório semanal (boletim de notícias) com os fatos mais relevantes e enviam para algumas unidades de negócios e Diretoria Executiva. Não há um envio sistematizado para toda a organização.

Em uma perspectiva mais ampla, as leituras de mercado são realizadas de maneira individual com cada gestor considerando apenas a sua área de atuação. Também foi possível verificar que algumas unidades fazem uso de periódicos especializados como fonte de leitura das tendências de mercado, sendo o acesso a tal fonte restrito a algumas unidades de negócios.

Figura 10 – Popularidade das fontes de ideias



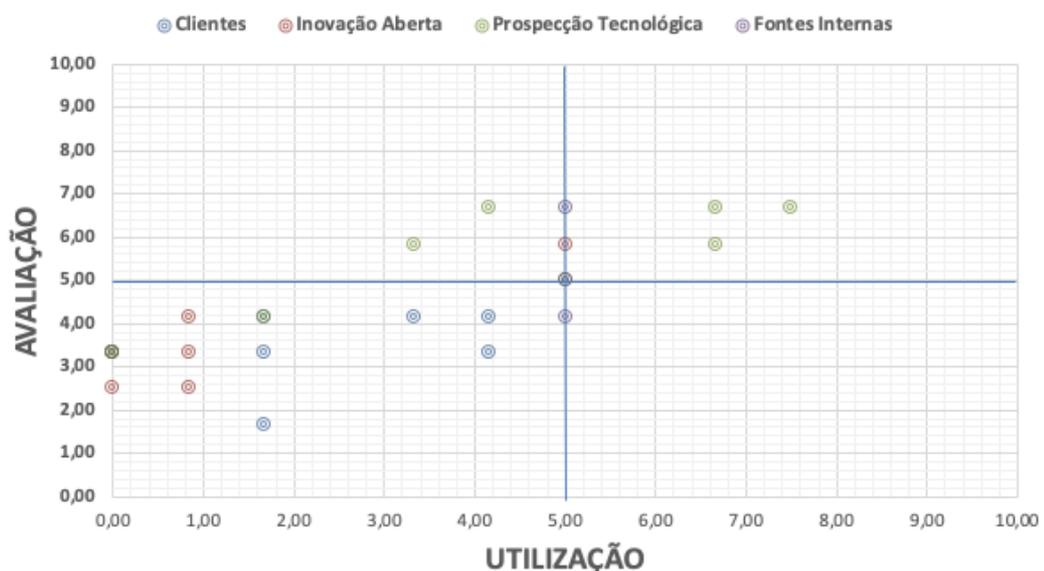
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Valendo-se das diferentes fontes de ideias mapeadas por Cooper e Edgett (2008), foi possível verificar a usabilidade de tais fontes na instituição financeira estudada. Como é possível verificar na Figura 10, a usabilidade apresentada das fontes de ideias no processo de inovação do banco é significativamente baixa.

As fontes de ideias mais comumente utilizadas pela instituição dizem respeito a análise dos concorrentes, participação de feiras e exposições, e conferências e encontros. Nesse ponto, é possível constatar, tal como os estudos de Cooper e Edgett (2008) e BoozCo (2013), uma influência dos objetivos de inovação com as fontes de ideias utilizadas, em conformidade com a classificação da estratégia de inovação descrita anteriormente como conservadora ou imitativa (buscando aprimoramento dos produtos existentes sem almejar pioneirismo, adaptando em um segundo momento o seu modelo de negócios com base nos líderes de mercado).

Excetuando-se as fontes citadas anteriormente, as demais fontes não alcançaram média de utilização maior que 5 (em uma escala de 0 a 10, onde 0 representa a não utilização e 10 representa uma utilização constante). Tal comportamento revela uma cultura de impopularidade quanto a utilização de fontes de ideias como mecanismos de fomento ao processo de inovação e alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 11 – Popularidade e eficiência das fontes de ideias



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Outro fator importante averiguado foi a avaliação da eficiência das fontes de ideias, com base nas respectivas avaliações da usabilidade e eficiência.

Conforme é possível verificar na Figura 11, as fontes de ideias relacionadas a prospecção tecnológica apresentaram melhor classificação de popularidade e eficiência (figurando no quadrante superior), enquanto as fontes relacionadas a inovação aberta apresentaram pior desempenho (figurando nos quadrantes inferiores).

Em conformidade com os estudos de Cooper e Edgett (2008), a organização estudada apresenta uma estratégia de inovação conservadora ou imitativa, demonstrando uma certa aversão quanto aos processos de inovação aberta.

Quanto as fontes de ideias internas, não existem estruturas formais para a recepção e gestão das ideias, bem como a instituição não apresenta critérios claros definidos para a aprovação ou rejeição das mesmas. As ideias internas são discutidas em grupos informais e são submetidas já em formato de protótipo de modelo de negócios para aprovação de projeto.

As oficinas de planejamento estratégico, realizadas anualmente, têm representado o único momento na organização onde ideias diferentes são discutidas em grupos formais e relacionadas a objetivos estratégicos a serem perseguidos pela instituição. A participação nas oficinas é restrita as unidades de negócios e algumas unidades de vendas e atendimento ao cliente.

4.5 PRINCIPAIS BARREIRAS À INOVAÇÃO RADICAL

Esta seção está elaborada de maneira a apresentar os principais pontos de entrave no processo de inovação na empresa estudada, tendo como base a análise de documentação produzida pela organização e considerando a percepção dos respondentes quanto as maiores dificuldades enfrentadas no esforço de inovar enquanto gestores de unidades chave para o mecanismo de inovação.

Considerando as fases do processo de inovação proposto por Cooper (2007), foi possível verificar que a fase de desenvolvimento do caso de negócio representa, na percepção dos entrevistados, a etapa de maior dificuldade no processo de inovação do banco.

Conforme podemos verificar na Figura 12, considerando uma escala de 0 a 5 (onde 0 representa a inexistência de dificuldade, e 5 representa o maior grau de dificuldade), excetuando-se as etapas de lançamento no mercado e a de teste e validação, as demais etapas apresentaram índice de dificuldade relativamente alto.

Figura 12 – Principais entraves ao processo de inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na ausência de mecanismo para gestão de ideias, as propostas inovadoras são apresentadas em formato de casos de negócios e submetidas para apreciação do comitê de planejamento estratégico. Dessa forma, a elaboração do plano de negócios, em formato pré-definido pelo banco, representa o único mecanismo possível de submissão de ideias e iniciativas. O modelo de apresentação é o mesmo utilizado para toda e qualquer iniciativa, independente da natureza do projeto.

A aversão ou baixa tolerância a riscos foi outra barreira citada por metade dos respondentes como constituindo um dos principais entraves ao surgimento de ideias inovadoras radicais. Na percepção dos entrevistados, a organização possui uma tendência a optar por soluções já testadas anteriormente pelo banco ou por concorrentes. Dessa forma, comportamentos como a cobrança por resultados de curto prazo, intolerância ao fracasso, e validação minuciosa das projeções de receitas esperadas, são comuns na alta gestão do banco estudado.

A cultura organizacional também exerce forte influência sobre os projetos inovadores. Na percepção dos respondentes, a cultura da organização é conservadora e altamente influenciada pelo comportamento da alta gestão.

Outras barreiras como a falta de estrutura formal do processo de inovação (já abordada anteriormente no item 4.1), defasagem tecnológica, falta de visão e foco em inovação, ausência de orçamento dedicado a projetos inovadores, e a dificuldade na definição dos retornos financeiros, também mereceram destaque na percepção dos respondentes quanto as dificuldades enfrentadas no fomento e desenvolvimento de iniciativas realmente disruptivas.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo analisou, a partir da metodologia de estudo de caso, a forma com que fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva em um banco brasileiro.

Este capítulo está dividido em quatro partes, a primeira apresenta respostas as questões de pesquisa baseadas em cada objetivo específico apresentado no início do presente estudo, em seguida são feitas algumas sugestões para os envolvidos na pesquisa de acordo com o que foi observado durante a execução do estudo, o terceiro segmento são recomendações para futuras pesquisas da mesma natureza. Na quarta e última parte são as considerações que finalizam a presente pesquisa.

5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Em que pese o conceito de inovação faça parte dos valores que norteiam as definições do direcionamento estratégico da organização, bem como a transformação digital esteja presente em algumas publicações internas e públicas da instituição financeira estudada, observou-se não haver nenhuma estrutura formal, responsável pela função de inovação, definida para a organização dos mecanismos necessários que possam contribuir com a implementação de tais valores, e o alcance de tais objetivos estratégicos.

Verificou-se que os investimentos em tais estruturas de inovação apresentam forte dependência da alta gestão do banco, havendo uma certa dificuldade no entendimento dos benefícios reais agregados quanto aos custos envolvidos na estruturação da função.

Melhores práticas estruturantes foram verificadas no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço. A adoção de modelos de gestão para o acompanhamento de projetos, estrutura formal dedicada com recursos humanos qualificadas para a função, e modelo de governança para acompanhamento das demandas, são alguns pontos positivos que puderam ser constatados durante a execução da pesquisa.

Impende ressaltar que, mesmo com a adoção de melhores práticas estruturantes no ciclo de desenvolvimento do produto, a escassez de recursos humanos dedicados, o excesso de demandas legais e de melhorias incrementais, e o fraco alinhamento dos esforços empreendidos com os objetivos estratégicos da organização, tornam tais modelos ineficientes e incapazes de suportarem as demandas relacionadas a iniciativas disruptivas.

Como consequência prática da falta de estrutura para inovação, percebeu-se um entendimento fragmentado quanto a orientação estratégica à inovação. Os gestores chave para o processo de inovação na instituição apresentaram entendimentos distintos para o que seria a estratégia de inovação do banco, por muitas vezes tais compreensões demonstraram-se antagônicas.

A falta de compreensão quanto a orientação à inovação causou certa inversão dos papéis de suporte a inovação, onde os esforços empreendidos pelas unidades de suporte balizaram a definição da estratégia e não o contrário.

Chama a atenção que, em detrimento da orientação à inovação, o portfólio de projetos da instituição não apresenta nenhum projeto de natureza disruptiva, bem como as receitas oriundas de novos produtos não tenham alcançado o patamar de 25% das receitas totais do banco. Estas constatações evidenciam o fraco desempenho da instituição financeira em apresentar soluções realmente novas (disruptivas) que sejam aceitas pelo mercado e lhe garantam certo sucesso mercadológico.

Percebeu-se que a atuação da alta gestão não vem contribuído para o fomento do surgimento de iniciativas realmente inovadoras. Os gestores não se sentem encorajados a propor soluções que não foram testadas anteriormente, bem como não há um patrocínio para as ações disruptivas.

O ambiente organizacional, de uma maneira geral, demonstrou-se hostil quanto ao surgimento de ideias inovadoras. Diversos fatores internos foram avaliados como condicionantes negativos ao processo de inovação: falta de recursos humanos para as atividades técnicas de inovação, falta de incentivo à inovação, falta de um processo bem definido e sedimentado, falta de capacitação das pessoas, falta de processos para geração de ideias, falta de recursos financeiros aprovados para atividade de inovação, falta de autonomia, e falta de apoio da alta gestão.

As diversas variáveis condicionantes combinadas culminaram por criar uma cultura organizacional não amigável a soluções inovadoras. A percepção dos gestores é que tais projetos precisam surgir de iniciativas da alta gestão para obterem sucesso na implementação.

Sendo assim, a orientação estratégica passa a exercer um papel meramente formalístico, não exercendo uma função prática de direcionamento dos esforços necessários para cada responsabilidade dentro da instituição.

O processo de inovação apresenta um alto grau restritivo quanto a participação ampla dos colaboradores. Verificou-se que tal restrição é percebida mesmo entre as funções gerenciais de determinadas unidades administrativas. Atividades essenciais ao mecanismo de inovação, como o acesso ou disponibilização de informações variadas a respeito do mercado, estão restritas a alta gestão e algumas poucas áreas de negócios.

As fontes de ideias são pouco utilizadas pela instituição, com baixíssimo aproveitamento de mecanismos para leitura de ideias internas. Notou-se que a inexistência de um canal único para a captura de ideias e a falta de critérios claros para julgamento quanto ao aproveitamento, desestimulam a participação dos colaboradores no processo de ideação à inovação.

Impende ressaltar que a atuação do comitê de planejamento estratégico, ainda que importante, não auxilia no processo de ideação à inovação do banco. Posto que foi possível observar que não há compreensão dos gestores respondentes quanto aos critérios utilizados para avaliação das iniciativas, bem como foi relatado dificuldades de preenchimento das informações necessárias para apresentação dos projetos disruptivos (uma vez que não existem critérios distintos para apresentação entre projetos incrementais e disruptivos).

As principais fontes de ideias utilizadas pelo banco correspondem aquelas agrupadas na categoria de prospecção tecnológica, revelando um perfil de inovação puxado pela tecnologia. Foi possível demonstrar que os esforços em busca de inovação, quando ocorrem, estão diretamente atrelados a alguma oportunidade tecnológica explorada essencialmente pelas unidades ligadas a gestão da tecnologia da informação.

Também chama a atenção a baixa popularidade e efetividade das fontes de ideias relacionadas a voz do cliente. Considerando a orientação estratégica à

inovação identificada (conservadora ou imitativa), as fontes de ideias voltadas a entender as demandas dos clientes constituem fontes de iniciativas importantes por meio das quais a organização poderia adequar os seus produtos, a fim de manter uma proposta de valor minimamente compatível com a proposta de mercado.

O entrave no processo de ideação, com a ausência de incentivos ao surgimento de ideias e engajamento dos colaboradores em busca de soluções inovadoras, esvazia o processo de inovação e constituem uma das principais barreiras ao processo criativo dentro da organização.

Em uma perspectiva ampla, constatou-se que apenas as etapas de lançamento no mercado e testes e validações, não apresentam entraves significativos ao processo de inovação no banco estudado.

As principais barreiras ao surgimento de ideias realmente disruptivas identificadas foram: baixo apetite ou aversão a riscos, ausência de processos formais de inovação, falta de apoio da alta gestão, ausência de orçamento destinado à inovação, cultura, e dificuldade na demonstração dos retornos financeiros em projetos disruptivos.

É válido destacar que um aspecto comum as principais barreiras identificadas durante a execução da presente pesquisa, é a intolerância ao erro. Foi possível constatar que a organização apresenta uma cultura conservadora com baixa tolerância a projetos mal sucedidos, daí a importância da apresentação e validação de todo o caso de negócios a fim de mitigar os riscos envolvidos.

5.2 SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Considerando o evidente descolamento das práticas identificadas na empresa estudada e as melhores práticas defendidas pelos principais autores sobre inovação, essa pesquisa não encontrou dificuldades em apresentar sugestões para os gestores da empresa estudada, quais sejam:

- Criar estruturas formais dedicadas exclusivamente a função de inovação e relacionadas diretamente com as unidades responsáveis pelo planejamento estratégico organizacional;
- Elaborar e comunicar rotinas periódicas aplicáveis ao processo de inovação;

- Definir e divulgar com clareza a estratégia de inovação, a fim de garantir uma orientação coesa quanto aos objetivos de inovação. Tal definição deve contar com a participação da alta gestão e precisa estar alinhada com o direcionamento estratégico da organização;
- Desenvolver sistemática para a captura de ideias internas por meio de canal exclusivo e acessível a todos os colaboradores e clientes do banco;
- Definir e realizar ampla divulgação dos critérios a serem observados para submissão e avaliação de ideias, promovendo retornos aos idealizadores quanto a aceitação ou necessidade de melhoria de suas propostas;
- Promover incentivos a participação dos colaboradores no processo de inovação;
- Premiar os erros, promovendo uma cultura de aprendizado;
- Realizar eventos periódicos para o compartilhamento de ideias diferentes entre os colaboradores, bem como a exposição da leitura de mercado compartilhada;
- Destinar recursos financeiros exclusivos para o desenvolvimento de iniciativas realmente disruptivas;
- Estabelecer métricas distintas para avaliação do sucesso de projetos disruptivos em detrimento da avaliação tradicional utilizada em projetos incrementais. Uma sugestão interessante é a adoção de métricas que visem o maior número de produtos testados;
- Capacitar as pessoas de maneira contínua em temas relacionados a inovação e modernização do sistema financeiro;

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Conforme informado anteriormente, este estudo se utilizou da metodologia de estudo de caso, em algumas unidades administrativas de um banco brasileiro, a fim de identificar de que forma fatores internos de uma organização podem influenciar no lançamento de produtos ou serviços baseados em inovação disruptiva. Embora tal objetivo tenha sido alcançado, a utilização de tal metodologia trouxe

algumas limitações, conforme descrito no capítulo 3, quanto a generalização dos resultados. Portanto, a realização de um estudo mais amplo pode ser entendida como uma sugestão de pesquisa.

Outra sugestão é a realização de pesquisa que busque explorar as diferentes práticas organizacionais, frente ao dinamismo inovador, entre as instituições financeiras tradicionais que compõem o sistema financeiro brasileiro, e as *fintechs*.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Era esperado um baixo nível de iniciativas disruptivas e a existência de alguns fatores internos determinantes para esse entrave, porém, tal perspectiva hostil do ambiente organizacional não era aguardada para com as iniciativas inovadoras (incremental ou disruptiva) de maneira generalizada.

O contraste gritante entre as práticas indicadas pela teoria administrativa e as constatadas na organização estudada, constituiu desafio para a esta pesquisa que foi desenvolvida no âmbito das inovações disruptivas.

O banco enfrenta graves problemas estruturantes para a criação de um ambiente que consiga alcançar o dinamismo necessário para o surgimento de inovações disruptivas a fim de fazer frente a dinâmica inovadora imposta ao sistema financeiro pelos novos entrantes.

Ademais, impende ressaltar que os fatores internos da organização dificultam inclusive a implementação de inovações incrementais necessárias a manutenção mínima dos padrões de mercado atual.

Portanto, é crucial que ações emergenciais sejam executadas a fim de garantir a perenidade da instituição no cenário do sistema financeiro brasileiro atual e, principalmente, no cenário seguinte que se anuncia.

REFERÊNCIAS

- ACAR FILHO, N. **Método para gerenciamento de estratégias em ambiente de inovação disruptiva usando sistemas dinâmicos: o caso da implantação do cinema digital no Brasil.** São Paulo: EAESP, 2013.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R.; ÁLVARES, A. C. T. **Gestão de ideias para a inovação contínua.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- AMABILE, T. **The Social Psychology of Creativity.** New York: Springer-Verlag, 1983.
- ANDERSON, H. H. **On the meaning of creativity.** In ANDERSON, H. H. (Org.). *Creativity in childhood and adolescence.* Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, 1965.
- ASSINK, M. **Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model.** *European Journal of Innovation Management*, v. 9, n. 2, p. 215-233, Amsterdam, 2006.
- BALDWIN, J. **Dictionary of Philosophy and Psychology.** Mcmillan Company, 1905.
- BARBOSA JÚNIOR, A. R. **Fatores determinantes da inovação disruptiva.** Belo Horizonte, 2016.
- BOOZCO. *The Global Innovation 1000: Navigating the Digital Future.* **Strategy + Business Magazine**, New York, n. 73, p. 32 – 45, 2013.
- BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- BURNHAM, J. R. **Egotismo in Gestalt therapy – the next boundary.** -, 1982.
- CÂNDIDO, A. C. **Inovação disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado.** Lisboa, 2011.
- CARDOSO, M. M. **Ideação à inovação disruptiva: um estudo de caso sobre os seus condicionantes.** São Carlos, 2014.
- CHESBROUGH, H. **Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape.** Boston: In Harvard Business School Press, 2006.
- CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Novas Fronteiras em Inovação Aberta.** São Paulo: Editora Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: M. Books, 2012.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution**: creating and sustaining successful growth. New York: Harvard Business Review Press, 2003.

COOPER, R. G. **The Quest for Breakthrough Ideas Generating Breakthrough New Product Ideas**: Feeding the Innovation Funnel. Product Development Institute Inc, 2007.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **Ideation methods for product innovation**: What are the best methods?. PDMA Visions, 2008.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Optimizing the Stage-Gate process**: what best practices companies do Successful Product Innovation. Product Development Institute, 2009.

CUNHA, V. **Análise da gestão de ideias de produtos para apoiar o planejamento da inovação**. São Carlos, 2011.

DAMASIO, A. **O Erro de Descartes**. -, São Paulo: Companhia das letras, 1985.

DATT, F. Ecosistema em ebulição. **Revista CIAB FEBRABAN**, São Paulo, n. 70, p. 18 – 25, 2017.

DE CARVALHO, D. E.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Tecnologias disruptivas de geração distribuída e seus impactos futuros sobre empresas de energia. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 108 – 125, 2009.

CASTRO, B. H. R. **A inovação radical e a inovação contínua nas empresas brasileiras**: fatores discriminantes e estratégias. Rio de Janeiro, 2011.

DOSI, G. **Technical Change and Industrial Transformation**: The Theory and na Application to the Semiconductor Industry. Londres: MacMillan, 1984.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. São Paulo: Deloitte, 2018.

FERRO, A. **Gestão da inovação aberta**: práticas e competências em P&D colaborativa. Campinas: Unicamp, 2010.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3.ed. Cambridge: MIT, 1997.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. São Paulo: Unicamp, 2006.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **In Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GHISELIN, B. **The Creative Process**. California: University of California Press, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

JOHNSON, B. Design Ideation: the conceptual sketch in the digital age. **In Design Studies**, v. 26, n. 6, p. 613 – 624, 2005.

JOHNSON, S. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LANGRISH, J.; GIBBONS, M.; EVANS, W.G.; JEVONS, F.R. **Wealth from knowledge**. London: Macmillan, 1972.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n. 2, p. 17 – 30, 2002.

LITTLE, A. **How companies use innovation to improve profitability and growth**. Boston, 2005.

LOEWE, P.; DOMINQUINI, J. Overcoming the barriers to effective innovation. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 1, p. 24 – 31, 2006.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MARTINSEN, Ø. The Creative Personality: A Synthesis and Development of the Creative Person Profile. **In Creativity Research Journal**, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORRIS, L. **Permanent innovation**: the definitive guide to the principles, strategies, and methods of successful innovators. New York, 2006.

NUSSBAUM, B. **Creative Intelligence**: Harnessing the Power to Create, Connect, and Inspire. HarperCollins, 2013.

OCDE. **Oslo Manual**. Paris: OCDE, 2005.

OECD. **Oslo Manual 2018**. 4. ed. Paris: European Union, 2018

PIERACCIANI, V. **Usina de inovações**: Guia prático para a transformação da sua empresa. São Paulo: Canal Certo, 2008.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

- PORTER, M. O que é estratégia. In **MINTZBER, Henry, et all. O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ROCHA, I. **Ciência, tecnologia e inovação: conceitos básicos**. Brasília: SEBRAE, 1996.
- ROGERS, D. L.; **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1.ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- SALERNO, M. S.; GOMES, L. A. V. **Gestão da inovação radical**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.
- SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. New York: Oxford University, 1961.
- SOUZA, I. D. S.; TAKAHASHI, V. P. A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.4, n.2, p. 102 – 132, 2012.
- STAL, E. **Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais à inovação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- STEIN, M. **Stimulating Creativity**. London: Academic Press, 1974.
- TERRA, J. C.; FREDERICK, B.; VERNALHA, F.; ROMÃO, M.; MANHÃES, M.; LEONARDI, S. **10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- TERZIOVSKI, M. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.31, p.892 - 902, 2010.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 2.ed. Chichester: Wiley, 2001.
- TIRONI, L.F.; CRUZ, B.O. **Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? - uma abordagem com dados da Pintec**. Rio de Janeiro, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERNON, P. E. **The Nature-Nurture Problem in Creativity**. New York: Plenum Publishing Corp, 1989.

WAENGERTNER, P. **A estratégia da inovação radical**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

WANG, C., KAFOUROS, M.I. What factors determine innovation performance in emerging economies? Evidence from China. **International Business Review**, v.18, n.6, p. 606 – 616, 2009.

WELLS, H. G. **A construção do mundo**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1952.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

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

YU, D.; HANG, C. C. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, p. 435 – 452, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Como você qualifica a estruturação e disseminação do processo de inovação (Gestão da Inovação)?

- Péssima
- Ruim
- Razoável
- Boa
- Excelente

2. Como você qualifica a estruturação e disseminação processo de desenvolvimento de produto ou serviço?

- Péssima
- Ruim
- Razoável
- Boa
- Excelente

3. Quais os principais programas formais de inovação no banco?

4. Que rotinas ou ferramentas informais ou específicas da filial são utilizadas para fomentar a geração de ideias para inovação em produtos? (ex.: premiações por ideias, inovações, etc.)

5. Como é a integração entre os vários procedimentos de suporte à inovação e desenvolvimento de produto (gestão de projetos, gestão da inovação, gestão do conhecimento e gestão de competências)?

- Péssima
- Ruim
- Razoável

- Boa
- Excelente

6. Há uma estruturação das ideias (banco de ideias)?

- Sim Não

Comentários: _____

7. Há critérios bem definidos e disseminados para aceite, rejeição e priorização das ideias capturadas?

- Sim Não

Comentários: _____

8. Aponte qual é, segundo sua percepção, o maior enfoque de inovação em produtos/serviços do banco:

- Produtos realmente novos, inéditos ao banco e a todo mercado
- Produtos novos, inéditos ao banco
- Aprimoramento de produtos já existentes no banco

9. Qual a orientação à inovação majoritária no banco?

- Technology push* (puxada pela oferta de novas tecnologias)
- Market pull* (puxada pela análise da demanda de mercado)

10. No que tange à proposta de conceitos disruptivos que desafiem paradigmas, pode-se dizer que a inovação (portfolio de inovação) no banco é:

- Conservadora (reativa)
- Moderadamente proativa
- Proativa (ativa prospecção de novas oportunidades)

11. Como você classifica a estratégia de inovação do banco:

- Estratégia ofensiva: busca da liderança técnica e de mercado por meio do pioneirismo em novos produtos.

- () Estratégia defensiva: manutenção da competitividade (não ser deixado para trás) em função do ritmo da mudança tecnológica, sem aspirar pioneirismo.
- () Estratégia imitativa: manter-se atrás dos líderes de tecnologias, copiando-as em um segundo momento.
- () Estratégia dependente: mudanças nos produtos são feitas apenas perante demandas específicas dos clientes ou órgão controladores.
- () Estratégia tradicional: não percebem vantagem em modificar seus produtos (foco no controle da qualidade dos produtos estabelecidos).
- () Estratégia oportunista: prospectam novas oportunidades para ofertar, antes da concorrência, produtos vinculados às demandas/necessidades não atendidas dos consumidores.

12. Qual a representatividade de produtos novos (lançados nos últimos 4 anos) nas receitas do banco?

- () Até 25%
- () 26 a 50%
- () 51 a 75%
- () Mais que 75%

13. Com relação à alta gestão, pode-se dizer que a dinâmica do processo de inovação do banco é:

- () Bastante dependente
- () Relativamente independente
- () Bastante Independente

14. Como o investimento em inovação em produtos ou serviços totalmente inéditos ao mercado é visto perante a alta gestão da empresa?

- () Amplamente aceito
- () Aceito com muitas reservas
- () Não aceito

15. Na sua percepção, quais as maiores dificuldades encontradas pelo banco no processo de inovação (0. Sem dificuldade; 5; alta dificuldade)?

Ambiente de suporte e incentivo à inovação

- Falta de apoio da alta gestão.
- Falta de autonomia para definição de metas/prioridades.
- Falta de incentivos à inovação (cultura).

Recursos / Pessoas

- Softwares para gestão da inovação inapropriados / inexistentes.
- Falta de recursos humanos para as atividades técnicas de inovação.
- Falta de capacitação.
- Falta de recursos financeiros aprovados para atividades de inovação.
- Baixo acesso à tecnologia.

Processos

- Falta de um processo de inovação bem definido e sedimentado, com etapas e critérios claros para cada fase e uma rotina de aprovação de projetos bem definida.
- Falha ou falta de aplicação dos processos para geração de ideias (Gestão da Inovação) levando à carência de ideias/propostas a serem desenvolvidas.

16. Na sua opinião, quais as etapas de maior dificuldade relativa ao processo de inovação?

- Ideação: geração e recebimento de novas propostas para inovação
- Definição de critérios para seleção dos projetos
- Desenvolvimento do *business case*
- Desenvolvimento do projeto
- Teste e validação
- Lançamento no mercado

17. Como é feita a leitura de mercado e mapeamento de tendências tecnológicas?

18. Qual o principal canal pelo qual ideias são geradas ou recebidas?

19. Avalie as principais fontes de ideias quanto ao seu uso pelo banco e a sua qualidade no processo de inovação:

GRUPO	FONTE	USO	AVALIAÇÃO
		(não usa, esporádico, frequente)	(0-10; 0-péssimo; 10-excelente)
CLIENTES	Pesquisa etnográfica		
	Equipes de visita a clientes		
	Grupos focais		
	Análise de usuários chaves		
	Apoio dos clientes no desenho dos produtos		
	<i>Brainstorming</i> com clientes		
	Assembleia consultiva de clientes		
	Comunidade de entusiastas		
INOVAÇÃO ABERTA	Parceiros e fornecedores		
	Comunidade técnica externa (universidades, institutos de pesquisa)		
	Pequenos negócios e startups		
	Conceitos/designs externos para produtos		
	Envio de ideias externas		
	Concurso de ideias externas		
PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA	Visão periférica		
	Tecnologias disruptivas		
	Mapa de patentes		
	Análise de concorrentes		
	Conferências, encontros		
	Publicações especializadas		
	Feiras e exposições		
	P&D interna		
FONTES INTERNAS	Gestão de processos		
	Simples submissão de ideias		
	Dinâmicas interativas internas (<i>brainstorming</i> / <i>workshops</i>)		

20. Quais os principais entraves/dificuldades à geração de ideias inovadoras radicais (novas linhas de produtos ou produtos totalmente inéditos)?