

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS LOCAIS

JOAQUIM BRAGA JUNIOR

**AUDITORIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR
BANCÁRIO: O CASO DO BANESE**

**SÃO CRISTÓVÃO
2011**

JOAQUIM BRAGA JUNIOR

**AUDITORIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR
BANCÁRIO: O CASO DO BANESE**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do Título de Mestre em Economia, da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto da Silva.

**SÃO CRISTÓVÃO
2011**

JOAQUIM BRAGA JUNIOR

**AUDITORIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR
BANCÁRIO: O CASO DO BANESE**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do Título de Mestre em Economia,
da Universidade Federal de Sergipe, Campus
de São Cristóvão.

Data ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto da Silva (Orientador)
Orientador
Universidade Federal de Sergipe

Profª Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva
Membro avaliador
Universidade Federal de Sergipe

Profª Dra. Fernanda Esperidião
Membro avaliador
Universidade Federal de Sergipe

**SÃO CRISTÓVÃO
2011**

RESUMO

A gestão da inovação tem assumido papel importante no contexto empresarial atual como forma de obtenção de lucros, eficiência nos processos e flexibilidade estrutural, aspectos importantes para a competitividade e consolidação da organização no mercado. A intenção deste estudo teórico-empírico é analisar o processo de gestão da inovação nas instituições bancárias, tomando-se para estudo o Banco do Estado de Sergipe (Banese) e utilizando-se como ferramenta de análise uma auditoria, consoante modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que se baseia em cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem, sendo o resultado apresentado sob a forma de gráfico radar. O setor bancário foi tomado para estudo por envolver serviços, que cada vez mais mostram representatividade econômica. Na parte teórica, o presente trabalho discorre sobre os conceitos, tipos e modelos de inovação, enfatizando as inovações nas instituições financeiras. Aborda ainda a auditoria como auxílio à alta gestão. Já no âmbito empírico, disposto na forma de estudo de caso, após a aplicação de questionários junto aos gestores de departamentos do Banese envolvidos com inovação, foram analisadas as respostas por dimensão do modelo, atribuídos conceitos e identificadas fragilidades, que implicaram sugestões de melhoria, importante contribuição desta pesquisa. Por fim, verificou-se carência de disseminação da cultura da inovação com foco no cliente e na competitividade, necessidade de convergência das ações de inovação com o plano estratégico da empresa e de mensuração dos resultados dos projetos inovadores, que devem ser priorizados, com interação entre as unidades departamentais e com os agentes externos de fomento à inovação.

Palavras-chave: Inovação, gestão, auditoria, serviços, bancos.

ABSTRACT

The innovation management has achieved a important role in usual business context as a way how to get profits, processes efficiency and structural flexibility, important aspects to the organization competitiveness and market consolidation. This theoretical and empirical study aims to analyse the process of innovation management in financial companies, taking Banese for this study and using an audit as a tool of analysis, according the model proposed by Tidd, Bessant and Pavitt (2008), which is based on five dimensions: strategy, processes, innovative organization, relationships and learning. The result was presented as a radar chart. The banking sector has been taken to study because envolves services, which has shown more and more economic representation. In the theoretical part, this paper discusses the concepts, types and models of innovation, emphasizing innovations in financial institutions. Also addresses the audit as a way to help high management. In the empirical part, arranged in the form of case study, after apply questions to Banese innovation departments managers, the answers were analyzed by model dimensions, assigning concepts and identifying weaknesses, suggesting improves, that resulted the major contribution of this research. Finally, it was observed a lack of spreading the culture of innovation, with a focus on client and competitiveness, need to converge innovation actions with strategic planning and measure the results of innovation projects, which must be prioritized, with interchange between the departments and with external agents who promote innovation.

Keywords: innovation, management, audit, services, banks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O cubo do COSO	72
Figura 02: Representação do Processo de Inovação.....	76
Figura 03: Estrutura organizacional baseada no conhecimento.	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Operações de Crédito sobre o PIB (%) por Tipo de Crédito.....	44
Gráfico 02: Operações de Crédito sobre o PIB (%) por Perfil de Instituição	45
Gráfico 03: Destinação de Volume de Crédito por Atividade Econômica.....	45
Gráfico 04: Oferta de crédito por tipo de instituição.....	46
Gráfico 05: Evolução do número de contas bancárias	46
Gráfico 06: Radar conforme Modelo.....	85
Gráfico 07: Radar da Gestão da Inovação	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Conceitos de Inovação.....	16
Quadro 02: Comparação entre as Abordagens Clássica e Construtivista.....	22
Quadro 03: Autores Neo-schumpeterianos.....	29
Quadro 04: Modelo de Interação entre Ciência, Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento.....	31
Quadro 05: Investimentos em Tecnologia, pelos Bancos.	42
Quadro 06: Números e comparativo dos bancos públicos (grifo nosso).....	43
Quadro 07: Volume de Captações (recursos depositados).	43
Quadro 08: Evolução do Crédito	44
Quadro 09: Unidades de Atendimento Bancário e Não Bancário	47
Quadro 10: Números Públicos do Banese	49
Quadro 11: Evidências Internacionais sobre a Inovação em Serviços	52
Quadro 12: Abordagens Teóricas da Inovação em Serviços.....	58
Quadro 13: Componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos.....	71
Quadro 14: Definições de Estratégia	74
Quadro 15: Unidades Departamentais (sujeitos da pesquisa)	83
Quadro 16: Escala de Pontuação	84
Quadro 17: Valores Atribuídos às Dimensões do Modelo	98

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

ATM – *Automated Teller Machine*

BACISA – Banese Crédito Imobiliário/Poupança Banese

BANESE – Banco do Estado de Sergipe

BANESTES – Banco do Estado do Espírito Santos

BANPARÁ – Banco do Estado do Pará

BANRISUL – Banco do Estado de Rio Grande do Sul

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRB – Banco de Brasília

CASSES – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banese

CDI – Certificado de Depósito Interfinanceiro

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CPD – Centro de Processamento de Dados

EBT – Empresas de Base Tecnológica

EGC – Escritório de Gestão de Conhecimento

ERP – *Enterprise Resources Planning*

FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KIBS – *Knowledge Information Business Services*

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OECE – Organização Européia de Cooperação Econômica

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PIB – Produto Interno Bruto

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica

RECAP – Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras

REPES – Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia e Informação

RVA – Rede Verde e Amarela

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SERGUS – Instituto Banese de Seguridade Social

SNI – Sistema Nacional de Inovação

SPIICS – Serviços Intensivos em Informação e Conhecimento

SUAUD – Superintendência de Auditoria Interna

TDE – Teoria do Desenvolvimento Econômico

UFS – Universidade Federal de Sergipe

URA – Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 O Que é Inovação?.....	16
2.2 Abordagem Teórica	18
2.2.1 Pensamento schumpeteriano	19
2.2.1.1 Concorrência	24
2.2.1.2 Risco e inovação	27
2.2.2 Pensamento neo-schumpeteriano.....	28
2.2.3 O Papel do Estado na inovação.....	32
2.2.4 Tipos de inovação	35
2.3 O Setor de serviços	37
2.3.1 O Setor bancário	41
2.3.2 O Banese	47
2.3.2.1 Auditoria interna do Banese.....	50
2.4 Inovação em Serviços	50
2.4.1 inovação em instituições financeiras	61
2.5 Auditoria Interna.....	67
2.6 Dimensões do Modelo Teórico.....	73
2.6.1 Estratégia.....	73
2.6.2 Processos.....	75
2.6.3 Organização inovadora	77
2.6.4 Relacionamento.....	78
2.6.5 Aprendizagem	79
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
3.1 Modelo de Auditoria de Gestão da Inovação	84
4 ANÁLISE DE CASO.....	86
4.1 Estratégia	86
4.2 Processos.....	89
4.3 Organização Inovadora	91
4.4 Relacionamentos.....	93
4.5 Aprendizagem	96

4.6 Representação Gráfica das Dimensões.....	98
5 SUGESTÕES DE MELHORIA	100
5.1 Estratégia	100
5.2 Processos.....	100
5.3 Organização Inovadora.....	100
5.4 Relacionamentos.....	101
5.5 Aprendizagem.....	101
6 CONCLUSÕES	102
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE	111

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente econômico globalizado e altamente competitivo requer, além de capacidade de adaptação e flexibilidade por parte dos entes envolvidos, a aquisição de diferenciais que incorram em vantagens negociais, de forma a auferir ganho de escala e produtividade, eficiência nos processos e lucros extraordinários.

Nesse contexto, a capacidade de inovar assume papel importante, pois ser o primeiro enseja vantagens que, sustentadas, implicam longevidade mercadológica. Ratificam Lima et al. (2007, s/p) ao afirmar que a “inovação tem ocupado posição de destaque na academia, principalmente nos últimos anos, em virtude do dinamismo tecnológico e econômico cada vez maior”.

Contudo, inovar corresponde a um fenômeno complexo e que é disposto sob um enfoque sistêmico. “As abordagens sistêmicas à inovação deslocam o foco das políticas, dando ênfase à interação das instituições, observando processos interativos, tanto na criação do conhecimento, como em sua difusão e aplicação” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 17).

Nota-se, dessa forma, a relevância das práticas de gestão da inovação, como forma de otimizar o referido processo, em todos os seus meandros, além de promover a sustentabilidade das vantagens ocasionadas pela atividade inovadora.

Uma forma de contribuir com as práticas de gestão organizacional e de manter as vantagens ora tratadas é realizar uma auditoria, cujo objetivo é demonstrar as fragilidades dos processos empresariais, propondo ações corretivas que mitigam dos riscos inerentes às atividades em lide.

Neste estudo, foi realizada uma auditoria da gestão da inovação no setor bancário, com aplicação no Banco do Estado de Sergipe S.A - Banese. A auditoria foi aplicada consoante modelo de auditoria de gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), com base em cinco dimensões (estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem), sendo o resultado demonstrado através de gráfico em forma de radar.

Objetivou-se analisar o processo de gestão da inovação nas instituições bancárias, tomando para estudo o Banese. De forma mais específica, buscou-se: avaliar como os bancos

gerenciam suas inovações, averiguar as virtudes e os pontos críticos do processo de gestão da inovação; aferir como a realização de uma auditoria pode contribuir para a gestão da inovação; e recomendar melhorias ao gerenciamento da inovação no Banese.

Os objetivos desta pesquisa convergem para que se responda a questão que segue: qual a importância dada à gestão da inovação pelas instituições financeiras?

O setor bancário foi escolhido por fazer parte dos serviços da economia, já que estes, atualmente, revelam-se uma questão estratégica para a competitividade dos países no mercado globalizado. Ratifica tal afirmação Andreassi (2002, p. 01), ao dizer que o setor de serviços brasileiro, “sobretudo na última década, vem se destacando na economia do País não somente em volume de faturamento como também na geração de empregos”.

Complementando, o autor afirma que mesmo com a importância adquirida pelo setor de serviços, poucos estudos fazem referências à introdução de inovação tecnológica nas empresas de serviços.

Para Vargas (2008, p. 22):

A compreensão do processo de inovação em serviços é, portanto, uma tarefa de pesquisa desafiadora. As iniciativas até aqui desenvolvidas, em sua maioria, se mostram insuficientes, quer pelo seu enfoque demasiadamente industrialista, nos quais os serviços assumem um papel secundário ou residual, quer pela adoção de conceitos de inovação onde os critérios schumpeterianos são excessivamente relaxados.

Por sua vez, Bignetti (2002, p. 37) atenta ao fato de que “nos estudos de inovação brasileiros recentes são poucos os trabalhos voltados às empresas intensivas em conhecimentos, até mesmo pela razão de predominarem no país as indústrias tradicionais”.

Para Barcelos e Rapkiewicz (2003, p. 01),

A literatura de inovação ainda carece de estudos realizados no setor de serviços. Estes estudos, quando existem, ainda possuem a limitação de não necessariamente serem aplicáveis a diferentes atividades do setor de serviços [...].

Justifica-se então este trabalho, uma vez que se busca reduzir essa lacuna teórica, vez que os estudos acadêmicos sobre a dinâmica do processo de inovação limitam-se, via de regra, à análise do setor manufatureiro, enquanto os serviços, detentores de grande

representatividade sobre riqueza das nações, vêm sendo pouco investigados, sobretudo quando o foco se dá nas instituições bancárias.

O presente estudo está dividido da seguinte forma: no segundo capítulo, seguindo essa introdução, discorrer-se-á sobre os conceitos, tipos e teorias da inovação; sobre o setor de serviços, em especial o setor bancário; abordar-se ainda inovação em serviços, com foco em instituições financeiras; a teoria que envolve auditoria; e as dimensões do modelo teórico utilizado. No terceiro capítulo está a metodologia utilizada; no quarto capítulo foram efetuadas as análises; e no quinto, conclui-se o estudo.

Contribuir-se-á, portanto, com um estudo teórico-empírico acerca da gestão da inovação nas instituições financeiras, sendo utilizado, para tal, o modelo de auditoria da gestão da inovação proposto em 2008 por Tidd, Bessant e Pavitt, como forma de avaliar as virtudes, as fragilidades e as capacidades da gestão do processo de implementação de inovações, num setor não industrial. A aplicação no Banco do Estado de Sergipe S.A, contudo, enseja a adaptação do citado modelo à metodologia de auditoria interna aplicada na citada instituição financeira.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo traz as principais referências que sustentam os elementos abordados no estudo, como a inovação e conceitos associados, e ainda os principais elementos do setor de serviços, com foco em serviços bancários, objeto do presente trabalho.

2.1 O Que é Inovação?

No estudo da teoria econômica, o termo inovação assume conceitos variados, embora todos relacionados a quebra de paradigmas. Em busca de um melhor entendimento desses conceitos, relacionar-se-ão abaixo, possibilitando uma apreciação conjunta.

Quadro 01: Conceitos de Inovação

Autor	Conceito
Schumpeter, 1982	É o principal elemento da evolução do capitalismo, sob a forma de introdução de novos bens, técnicas de produção, surgimento de novos mercados, além fontes de oferta de matérias-primas e composições industriais.
Drucker, 1985	É o instrumento específico dos empreendedores, pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um novo negócio ou serviço diferente, capaz de ampliar ou mesmo criar novos mercados. É uma disciplina, logo pode ser aprendida e praticada.
Luecke, 2002	Introdução de uma nova atividade, incorporando ou combinando conhecimento em novos produtos, processos ou serviços.
Katz, 2003	Introdução de um artigo novo no mercado.
Weisberg, 2003	Consiste numa forma estruturada de pensamento.
Bernstein, 2003	Inovação surge de um problema, onde a adequada definição desse problema evita desperdício de recursos para a respectiva solução.
Sternberg, Pretz e Kaufmann, 2003	Inovação é uma canalização da criatividade, para gerar idéias e produtos que outras pessoas possam ou desejem usar.
Stal, 2007	Inovação é "a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou que contenham alguma característica nova e diferente do padrão em vigor."

FONTE: Elaborado pelo autor, 2011.

A partir das definições acima, entendidas de forma conjugada, pode-se depreender que um conceito mais completo de inovação: é o processo de pensar um bem ou serviço novo ou mesmo aprimorar os já existentes, de forma estruturada, introduzindo-o no mercado, aproveitando uma oportunidade de negócio.

Corroborando o pensamento de Drucker (1985), citado acima, pensar inovação como ciência já é tema no meio acadêmico há muitos anos, em virtude das oportunidades geradas pelo novo no mercado concorrencial e pelo dinamismo das relações comerciais. Andrade (2004), acrescenta que o tema da inovação tem se relacionado, mormente, a preocupações de cunho econômico, tais quais competitividade, pressões de demanda e investimentos.

Já Castro (2008) dá a sua contribuição ao afirmar que existe uma distinção fundamental acerca dos conceitos de inovação, no tocante ao foco: são as inovações administrativas (ou organizacionais) e as tecnológicas. Uma inovação administrativa diz respeito à estrutura e processos organizacionais, enquanto que a inovação tecnológica corresponde à introdução de tecnologia no processo produtivo.

Mais uma diferenciação deve ser feita, dirimindo possíveis dúvidas: inovação e invenção são conceitos distintos. Segundo Amorim (2011, s/p), a invenção poderá ser tratada como:

[...] uma idéia elaborada ou uma concepção mental de algo que se apresenta na forma de planos, fórmulas, modelos, protótipos, descrições e outros meios de registrar idéias. Ela é o resultado de uma ação deliberada para criar algo que atenda a uma finalidade específica. A rigor a invenção deve referir-se a algo inexistente ou que apresente novidades comparativamente ao que já é conhecido. Nem toda invenção se transforma em inovação, pois esta só se efetiva se for implementada e o mercado aceitá-la. A inovação tecnológica pode ser entendida como uma invenção efetivamente incorporada aos sistemas produtivos. Por isso, diz-se que enquanto a invenção é um fato exclusivamente técnico, a inovação é um fato técnico, econômico e organizacional, simultaneamente.

A partir dos conceitos tratados, tem-se então que a característica fundamental que dissocia a invenção da inovação é a economicidade. Uma invenção só se transforma numa inovação quando ocorre a ocupação de um lugar no mercado e se propicia que o empresário inovador usufrua das vantagens geradas.

Para isso, a inovação deve ser difundida na população de usuários em potencial. Tal difusão ocorre desde que sejam identificadas as motivações que originaram a criação do novo produto/serviço/processo, a evolução da oferta deste, como o bem/serviço/processo inovador se desenvolve ao longo do tempo e que impactos geram no mercado envolvido (BERNARDES, 2007).

Após tal conceituação, discorrer-se-á sobre os aspectos teóricos relevantes associados à inovação, sobretudo os pensamentos *schumpeterianos* e *neoschumpeterianos*.

2.2 Abordagem Teórica

O tema da inovação nos países desenvolvidos se mostra, ao longo dos anos, cada vez mais importante e efetivo nos setores empresariais, acadêmicos e sociais. Na década de 60, o debate sobre inovação surge sob um viés econômico e empresarial, já que se acreditava que inovar era uma necessidade para as firmas que intentassem angariar melhores posição mercadológica e resultados (FREEMAN, 1992, *apud* ANDRADE, 2004).

Conforme Cassiolato e Lastres (2000), a partir de 1980, as nações componentes da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – vêm alterando a estrutura de suporte à indústria, com ações que integram as estratégias de comércio internacional com as políticas industrial e tecnológica.

Ocorre que tal momento foi marcado pela abertura de mercados, incremento das comunicações, globalização e da competitividade internacional, o que requereu que as firmas e entes governamentais buscassem pesquisas tecnológicas para permanecerem nos mercados de negócios. Neste aspecto, o estudo econômico sobre a inovação passa então a ver as redes formadas pelas firmas, governos e universidades como importante promotor do desenvolvimento.

Em se tratando de Brasil, porém, somente a partir dos anos 90 é que se notou um maior investimento às questões que envolvem a inovação. Investimento é a exata palavra a ser usada, pois foi a partir deste período que surgiram os fundos setoriais de financiamento de pesquisas em inovação e o crescimento da atuação das incubadoras de empresas. Deve-se ainda dar ênfase à formatação da Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004, ou Lei de Inovação. (ANDRADE, 2004).

Andrade (2004) afirma que dois são os principais temas abordados na questão da inovação no mundo contemporâneo: o pensamento de Joseph Schumpeter, que discorre sobre como a inovação interfere na produção e nas relações das firmas; e a sociologia construtivista das técnicas, desenvolvida por Bruno Latour e que trata da discussão coletiva das práticas de inovação, incorporando a temática da inovação nas Ciências Sociais.

Os trabalhos de Latour (2000), Pinch & Bijker (1987) e Callon (1987) contribuíram ao debate sobre inovação tecnológica, abordando a relação entre tecnologia e economia. Tais trabalhos buscam acrescentar ao estudo da inovação, que dispunha até então sobre a eficiência e racionalidade dos agentes de mercado, conceitos multilíneares concernentes às crenças e interesses dos grupos e entes econômicos presentes nas atividades que envolvem tecnologia.

Da mesma forma que Schumpeter, a sociologia construtivista das técnicas aborda a importância das estratégias do empresário inovador. Latour (2000) acredita que o citado inovador deve acompanhar e compreender o ambiente social em que se encontra, adequando-se à dinâmica dele.

2.2.1 Pensamento schumpeteriano

As contribuições de Joseph Alois Schumpeter no início do século XX impactaram a discussão sobre a inovação e o desenvolvimento econômico. Para o teórico, os investimentos na remodelagem de produtos e processos produtivos pelas empresas influenciam diretamente nos resultados obtidos. Desta forma, o papel do empreendedor, por Schumpeter, juntamente com a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui fator primordial para o desenvolvimento econômico.

Schumpeter pensa inovação no contexto do sistema econômico. De acordo com Castro (2008), na visão do autor, são os novos bens e serviços, métodos de produção ou transporte, nichos de mercado e métodos de organização que impõem o impulso fundamental para a evolução da máquina capitalista.

Ao suscitar a Teoria do Desenvolvimento Econômico em 1911, cujos pilares são a inovação tecnológica, o crédito bancário e o empresário inovador, Schumpeter trouxe ao mundo o tema da inovação, propondo que o capitalismo estimulava o sentido empreendedor das pessoas e, por conseguinte, a criação de novos negócios, desenvolvimento de bens e serviços, criação de métodos de produção e até mesmo de nichos de mercado, sendo fundamental, portanto, na concorrência entre as firmas, além de contribuir para os estudos da dinâmica da inovação.

Shikida e Bacha (1998) ratificam o exposto acima quando afirmam que a premissa schumpeteriana trata o capitalismo como um processo evolucionário, alimentado pela

inovação, e que esta consiste no ponto de partida para o desenvolvimento de uma teoria evolucionária do crescimento econômico e da mudança tecnológica.

Moricochi e Gonçalves (1994, p. 30) então, completam:

para Schumpeter, "inovação" significa "fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica". As inovações podem ocorrer da seguinte forma: a) introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou então de nova qualidade de um certo bem; b) introdução de um novo método de produção - método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica; c) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independente deste mercado ter ou não existido anteriormente; d) descoberta de uma nova fonte de matéria prima ou de produtos semi-acabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente; e e) reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

A inovação surge então como condição para a sobrevivência e crescimento da firma, pois, conforme Schumpeter, uma firma que não inova está fadada a desaparecer do mercado. Entretanto, Solo (1951 *apud* MORICOCHI, GONÇALVES, 1994, p. 33) discorda de tal afirmação, quando diz:

[...] isso nem sempre é verdade. A inovação pode ser considerada como apenas um dos esforços da firma para sobreviver. Há casos, todavia, em que uma firma que está inovando é deslocada por outra que não inova, mas que dispõe de maior poderio econômico ou capacidade e habilidade de venda.

Claro que podem existir exceções à regra, sobretudo quando se trata de economia de escala, como propôs o último autor citado. Neste caso, o poderio econômico-financeiro de uma empresa, oriundo de sua ocupação no mercado (*marketshare*), porte e rede de distribuição, podem ser mais relevantes que a promoção de uma inovação de qualquer tipo por uma firma de menor porte e impacto mercadológico.

Outros fatores importantes no estudo da teoria do desenvolvimento, e que contribuem de maneira importante para o crescimento da economia, são a distribuição da renda, produtividade do capital e o progresso tecnológico (METCALFE, FONSECA, RAMLOGAN, 2002). Para os estudiosos, tais fatores são importantes para a pujança econômica, pois estimulam a capacidade inovadora do local.

Há de se dizer, então que, dentre os referidos fatores, o de maior viés inovador é a tecnologia da informação, visto que o contexto atual econômico é de um ambiente altamente

competitivo e globalizado, onde o dinamismo na análise de dados e a difusão de conhecimento são peças-chave para se auferir os tão sonhados lucros de monopólio.

Para Vargas (2007, p. 18), “a inovação representa a possibilidade de um desenvolvimento diferenciado e, especificamente, responde por aumentos na produtividade e pela oportunidade de novos patamares de vantagem competitiva”.

Conde e Jorge (2003, p. 728) adicionam que a “inovação ocupa lugar central na ‘economia baseada no conhecimento’”. Para os autores, os mais recentes e relevantes estudos sociais e econômicos dispõem de evidências sobre como a inovação é determinante para o crescimento econômico e para as relações comerciais internacionais, já que a dinâmica da inovação adota uma concepção linear, onde o mercado direciona os investimentos de acordo com a demanda de alterações técnicas.

[...] os estudos clássicos sobre inovação geralmente se referem a organizações que interagem com ambientes relativamente estáveis e cujos produtos e tecnologias apresentam longos ciclos de vida. Esse é o caso de empresas pertencentes a setores industriais tradicionais, que não são significativamente afetados por revoluções tecnológicas ou por novas preferências de mercado. As incertezas ambientais são reduzidas, uma vez que resultados e demandas são razoavelmente previsíveis. (BIGNETTI, 2002, p. 34)

Sob esse panorama, as organizações são analisadas sob um viés determinístico, onde ocorre uma adaptação retardada da instituição acerca das incursões externas, resguardando uma relação de causalidade no seguinte sentido: ameaça implica adaptação. Destarte, as necessidades atuais de flexibilidade organizacional e célere adaptação requerem que tal avaliação se dê sob uma ótica diferenciada, indeterminista, construtivista.

Quadro 02: Comparação entre as Abordagens Clássica e Construtivista

	Clássica	Construtivista
Processo	Determinístico	Indeterminístico
Ambiente	Externo, dado	Construído, compartilhado
Competição	Estável	Turbulenta
Influência dos atores	Não influenciado	Influenciado
Feedback	Negativo	Positivo
Estratégia	Adaptação	Construção
Inovação	Função	Controvérsia
Mercado	Meritocrático	Indeterminado
Visão da inovação	Internalista	Externa

FONTE: Bignetti (2002, p. 37)

Tem-se então que o sucesso das organizações deve-se em grande parte às inovações. Além do patrimônio e do porte da empresa, a capacidade de inovar pode atuar como vantagem competitiva na concepção de novidades em produtos ou serviços, ou mesmo na forma de lançamentos de novos conceitos no mercado.

Inovação, para Albagli e Maciel (2004, p. 09), é “um aspecto que é hoje objeto de crescente atenção nesse debate e diz respeito à indissociabilidade entre as dinâmicas cognitiva, informacional, inovativa e socioespacial”. Não se pode, contudo, falar em inovação sem relacioná-la a tecnologia, sobretudo porque a competência tecnológica potencializa a capacidade inovadora, dado o dinamismo e a maior eficiência proporcionados.

Em complemento, Gomes, Machado e Giotto (2009, p.03) afirmam que:

[...] o progresso econômico acontece principalmente dirigido pelos avanços do conhecimento e aplicação da inovação, influenciando diretamente no desenvolvimento de nações. A Segunda Guerra Mundial foi o marco, especialmente para os EUA, na constatação de que a tecnologia impacta positivamente a economia. Esta constatação é que levou a Organização Européia de Cooperação Econômica (OECE) a reunir dados para uma comparação que possibilitasse a padronização de ações em ciência e tecnologia, na ajuda de países menos desenvolvidos. Em 1963 é lançado o Manual Frascati que propõe um “Sistema Padrão para Avaliação em Pesquisa e Desenvolvimento”. (OCDE, 1978, p.16). Na continuidade dos estudos da OCDE, surge em 1992 a primeira versão do Manual de Oslo, que tem como objetivo básico servir de guia para a compilação de dados relativos à inovação tecnológica.

Para Figueiredo (2010, s/p):

essa proposição implica que a tecnologia seja estudada, discutida ou gerenciada no âmbito organizacional com o qual ela interage de maneira simbiótica. Outra implicação é que qualquer estratégia empresarial concernente à inovação e ao incremento do desempenho empresarial tem

grande chance de malogro se não associar a tecnologia com o todo organizacional.

Porém, não basta aplicar tecnologia para realizar um empreendimento inovador, mas sim se deve acumular capacidade tecnológica, dando um caráter duradouro à capacidade de criação e desenvolvimento de novos produtos, processos, posições e paradigmas. Para tornarem-se competitivas e aproximarem-se de empresas da ‘fronteira tecnológica internacional’, as organizações, têm que se engajar em um processo de aprendizagem para construir e acumular sua capacidade tecnológica. (FIGUEIREDO, 2010).

Nesse sentido, é imprescindível o aprimoramento e a transferência de conhecimento dentro da organização. Surge então a conceituação de conhecimento tácito e conhecimento codificado, onde o primeiro diz respeito à parcela de conhecimento que não está expressamente disponível dentro da organização, uma vez que faz parte dos modelos mentais detidos pelos entes envolvidos. Já o conhecimento codificado, de mais fácil replicação, é uma conversão do tácito para uma forma definida, formal e disponível aos demais envolvidos.

Para Albagli e Maciel (2004), dada a maior propensão à disseminação de conhecimentos codificados por meio das tecnologias da informação e conhecimento, o conhecimento tácito é tratado como diferencial de competitividade, bem como uma das principais fontes de inovação.

A inovação tem a característica de modificar a cultura local, impregnando no microambiente o dinamismo, a governança e demais competências necessárias ao desenvolvimento, acúmulo de conhecimento, aumento no nível de eficiência e, por conseguinte, os ganhos de competitividade. Esse conjunto de elementos tende a incrementar a escala da produtividade local, dando robustez e melhores condições frente aos desafios do mercado atual, extremamente competitivo e globalizado.

Outra discussão acerca da inovação gira em torno de seu caráter endógeno ou exógeno. Pode ser tratada como exógena, quando detém caráter contingencial e é influenciada pelo ambiente competitivo, ou como endógena, se as inovações tiverem relação intrínseca com a estratégia da organização.

Conforme Vargas (2007, p.23):

pode-se considerar a inovação em serviços como um processo determinado endogenamente pelas organizações a partir de sua estratégia competitiva, o qual, embora ainda sendo freqüentemente um processo contingencial, obtém seus melhores resultados quando há um compromisso estreito entre a gestão da inovação e a estratégia da organização.

Com relação às forças que influenciam a atividade inovadora, Sundbo e Gallouj (1998, apud KLEMENT, YU, 2008, p. 108) relatam que:

[...] as forças externas estão relacionadas como as trajetórias institucionais, tecnológicas, gerenciais, sociais e profissionais que influenciam determinados serviços, além das relações específicas estabelecidas com os competidores, fornecedores, com o setor público e, especialmente, com os clientes. As forças internas, por sua vez, são estabelecidas pela existência, ou não, de estruturas formais dedicadas à inovação, pelo envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança e pela integração do processo de inovação ao planejamento estratégico da organização. As diferentes formas como estas forças podem se combinar em cada situação específica determinará o padrão de inovação.

Portanto, entende-se interessante analisar o impacto da inovação no ambiente concorrencial, na visão de Schumpeter.

2.2.1.1 Concorrência

Schumpeter aborda a vantagem de ser o primeiro a realizar um feito inovador: a realização de lucros extraordinários, que podem ser tratados como fenômenos de desequilíbrio concorrencial e que perdurarão até a incursão de novos entrantes e o restabelecimento do modelo de concorrência perfeita, no até então mercado novo. Os lucros advindos da inovação são fruto da liderança sobre os concorrentes.

Ao ressaltar a relevância da concorrência pela inovação, Schumpeter terminou por enfatizar a idéia de concorrência potencial, o que significa dizer que as firmas encontram-se diante da “ameaça onipresente” de alguma inovação que venha a ser desenvolvida pelos seus concorrentes. Essa concorrência potencial tem por efeito empurrar as firmas para comportamentos muito próximos ao padrão perfeitamente competitivo, mesmo quando não há concorrência efetiva em seu ramo, ou em ramos vizinhos. A teoria de desenvolvimento de Schumpeter é calcada na busca do inovador pela construção de um monopólio temporário decorrente da inovação. [...] Há, portanto, nessa concepção, uma impossibilidade da coexistência entre o equilíbrio concorrencial e o avanço tecnológico introduzido pela inovação empresarial. (CASTRO, 2008, p. 24)

Vê-se então que a situação de equilíbrio concorrencial não converge com o desenvolvimento de inovações, sejam elas tecnológicas ou não. A teoria do desenvolvimento econômico atribui menor importância à concorrência como causa do fim dos lucros extraordinários (eficiência distributiva), adotando como cerne desta questão a criação de novos espaços econômicos trazidos pela inovação.

Castro (2008) critica a teoria de Schumpeter no tocante à concorrência quando alega que, embora suas idéias sejam normalmente citadas como arcabouço teórico dos estudos contemporâneos sobre inovação, Schumpeter não desenvolveu tais idéias de forma estruturada e sistemática, não sendo formulado um modelo consistente de crescimento e concorrência fundamentado na inovação.

Dando prosseguimento, durante o processo de inovação, ainda, é necessária uma ruptura, de modo que o novo seja criado a partir do evento antigo, que se torna obsoleto, fato propiciado pelo avanço tecnológico e que altera a estrutura econômica, sobretudo concorrencial.

Surge então o chavão “processo da destruição criativa de Schumpeter”, que propiciou uma revisão do pensamento acerca da concorrência entre as firmas, que era visto por uma única perspectiva: o preço.

A destruição criativa fazia com que o ambiente realizasse uma espécie de seleção natural, em analogia à ciência de Charles Darwin, onde as firmas que se mostram mais propensas a inovar tendem a permanecer em funcionamento, ganhando mercado, em detrimento das empresas menos dinâmicas.

Menezes (2003, s/p) completa:

cada nova tecnologia destrói, ou pelo menos diminui, o valor de velhas técnicas e posições mercadológicas. O novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso é consequência deste processo destruidor e criativo. O processo de destruição criativa promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado, e fecha as empresas sem agilidade para acompanhar as mudanças. Ao mesmo tempo, orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes. Elimina postos de trabalho ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios.

Neste sentido, percebe-se um sistema de retroalimentação, onde a inovação possibilita ganho de fatia de mercado e, por sua vez, a concorrência mercadológica propicia as inovações em produtos, serviços ou processos, implicando a redução ou mesmo o fim de empresas e mercados, de tal forma que se constrói um ciclo: a concorrência faz surgir o novo, que destrói o velho, girando a economia, proporcionando maior renda e bem-estar à sociedade.

Como exemplo de destruição criativa nos serviços bancários, pode-se citar a automação, que dizimou tarefas referentes, sobretudo com relação a contabilidade, cujos cálculos de lançamentos e saldos em contas eram então feitos manualmente, expondo as instituições a riscos de perdas operacionais. Tratou-se de uma ruptura que implicou grandes ganhos no tocante à celeridade dos processos, maior fidedignidade de dados e governança corporativa, além de facilitar a regulação do setor.

De acordo com Pinho e Santana (1988, s/p), “Schumpeter se torna um crítico ácido da idéia de concorrência enquanto concorrência de preços, desalojando a variável preço de sua posição dominante.” Conforme os autores, a principal variável Schumpeteriana do estudo da concorrência é a inovação, seja sob a forma de mercadorias, tecnologias, empresas, nichos de mercado e outros.

Passados dez anos, Klement e Yu (2008), acerca da inovação, possuem uma abordagem diferente quanto à visão de Schumpeter que, segundo eles, prevê a idéia de causalidade da mudança tecnológica sobre os ciclos econômicos, considerando tal mudança uma força impulsora fundamental. Para os autores, a necessidade de mudar é que sugere a inovação.

Já para Burlamaqui e Proença (2003, p. 83), “As inovações ‘schumpeterianas’ são motivadas pela percepção de oportunidades de mercado transformadas em ganho pelos agentes econômicos (indivíduos ou organizações) mais audaciosos e efetivos”. Em contraponto, aqui é o mercado que solicita a inovação, mostrando quais as necessidades existentes.

A motivação do indivíduo tratado como “empresário” é o desejo de auferir lucros, a vontade de realizar conquistas, o sucesso, ou mesmo o mero regozijo da criação. (SCHUMPETER, 1957). No entanto, tal motivação a inovar traz consigo uma incerteza: o

investimento realizado numa inovação, seja ela qual for, trará retorno positivo e satisfatório à empresa e ao empresário, ou consistirá num custo alto?

Diante disso, surge um novo tópico relevante ao estudo das inovações: o risco da inovação.

2.2.1.2 Risco e inovação

O conceito de Gitman (2004), na seara financeira, associa risco à variabilidade dos retornos associados a um ativo, de forma que, quanto maior é esta variabilidade, mais arriscado o ativo é considerado. Em instituições financeiras, tal conceito é, em muito, difundido.

Quanto às origens dos riscos, Lima *et al* (2007) assim categorizou: riscos específicos da empresa, que são os riscos operacional e financeiro; riscos específicos dos acionistas, como os riscos de taxa de juros, liquidez e de mercado; riscos para empresas e acionistas, tais como riscos de evento e de câmbio, de poder aquisitivo e de tributação. Ressalta-se que as decisões empresariais que tratam de inovação, geralmente estão associadas às matérias risco e desempenho.

Já Castro (2008) tratou o sucesso da inovação como de difícil previsão, pois diferentes empresários, tomadores de decisão, e firmas fazem diferentes apontamentos, mesmo estando sob as mesmas exposições e ambientes.

A decisão de inovar requer estudo e cautela, diante das incertezas envolvidas. É um processo complexo assim analisado por Burlamaqui e Proença (2003, p.84):

resulta de uma conjugação entre atividade empresarial e condições de financiamento, e está permanentemente diante de dois tipos de barreiras. A representada pela obscuridade do futuro, na medida em que o impacto (sucesso ou fracasso) de uma inovação não tem — por definição — como ser seguramente avaliado *ex-ante*. E a relacionada com o peso do passado, que está na origem dos hábitos e rotinas empresariais, durabilidade do seu capital fixo e especificidade de seus ativos, todos potencialmente ameaçados pelas inovações.

As incertezas do processo de inovar criam um grande dilema ao empreendedor: tentar inovar, com a incerteza do sucesso, ou manter a posição que se tem, com a real impossibilidade de novos ganhos.

Sobre o citado dilema, Drucker (1986) escreveu que inovar é arriscado, porém prender-se ao passado — não inovar — é muito mais arriscado e difícil. O autor enfatiza que, quem inova, ganha a vantagem de poder aproveitar as oportunidades, desde que tenha calculado de forma prudente o risco inerente à inovação implementada.

Por se tratar de um novo produto, serviço ou processo, incremental ou de ruptura, a incerteza associada à inovação traz junto à possibilidade de lucratividade e melhoria de desempenho, o desconhecimento dos impactos da novidade sobre os *stakeholders*. Daí a importância do gerenciamento da inovação, como forma de mitigar os riscos inerentes à atividade de inovação e auferir os ganhos esperados.

Para os bancos, inclusive, a inovação pesa negativamente no sentido de que nem sempre propicia ganho de produtividade, devido ao fato de que em um período de rápidas mudanças tecnológicas, as empresas investem muito em compra e reposição de equipamentos que ficam obsoletos rapidamente (BERNARDES, 2007).

Abordada a visão de Schumpeter, na próxima seção é feito um contraponto, com a sequência do estudo acadêmico da inovação proposta por autores que, em virtude das idéias, foram denominados evolucionários.

2.2.2 Pensamento neo-schumpeteriano

O pensamento neo-schumpeteriano, ou ainda, evolucionário, entende que o mercado, onde se processa a relação de competição entre estratégia e estrutura, é quem define as possibilidades e oportunidades de produtos e processos, visando à apropriação dos lucros referentes às inovações desenvolvidas e implementadas (POSSAS, 1991, *apud* SHIKIDA, BACHA, 1998).

Já Paula, Cerqueira e Albuquerque (2001, p.19) completam o pensamento de Mário Possas: “a unidade de análise principal da elaboração neo-schumpeteriana é a firma capitalista”.

Desenvolvem as idéias de Schumpeter, os autores que mais se destacam são Nathan Rosenberg (1976), Richard Nelson (1982), Sidney Winter (1982), Giovanni Dosi (1984), Keith Pavitt (1984) e Christopher Freeman (1994). Segue quadro resumo:

Quadro 03: Autores Neo-schumpeterianos

Autor	Contribuições Teóricas
Rosemberg (1976 e 1982)	<p>Destaca o papel das inovações incrementais, ocorridas por meio de melhorias e aperfeiçoamentos aos produtos, serviços, processos, como forma de viabilizá-los economicamente.</p> <p>Aponta que as inovações incrementais são decisivas para definir o volume de vendas e o período necessário para penetração de um novo produto/serviço num novo mercado, sendo um processo contínuo.</p> <p>Trabalha a inovação não como um processo passivo, de cópia. Trabalha ainda o caráter endógeno da inovação, baseado em complexas interações de ciência e tecnologia.</p>
Nelson e Winter (1982)	<p>Avaliam que a ciência pode ser vista como líder ou como seguidora da tecnologia e, para tanto, investigam o papel daquela como fonte de oportunidade para firmas e mercados.</p> <p>Abordam ainda a disseminação da pesquisa e desenvolvimento como possibilidade de incremento do conhecimento (que inicia sendo privado, mas sendo posteriormente publicado pelas firmas).</p> <p>Na interpretação evolucionista da economia, incluem no debate do pensamento econômico as questões da racionalidade limitada dos agentes e a presença da incerteza. Entendem que as firmas possuem padrões estruturais e comportamentais contínuos e previsíveis, classificados como “rotinas” das empresas, rotinas estas que podem ser operacionais, de investimento ou inovativas (departamentos de P&D).</p> <p>Na busca por ganhos no mercado, as firmas buscam estratégias baseadas em trajetórias, influenciadas diretamente pelas rotas tecnológicas (caminhos para onde a tecnologia em voga tende a direcionar os mercados).</p> <p>Os autores afirmam que o progresso tecnológico é o resultado de um processo relação entre busca e seleção, onde as inovações surgem como meio para obtenção de melhores resultados das empresas. Afirmam ainda que o sucesso das inovações depende do processo de seleção, onde a tecnologia é fator fundamental. O mercado, nesta visão, é quem seleciona, não havendo situações de equilíbrio.</p>
Dosi (1984)	Dosi amplia o debate sobre os fatos geradores do progresso tecnológico ao afirmar que são três: existência de oportunidades tecnológicas; condições de apropiabilidade; e a cumulatividade. Posteriormente, em 1995, Klevorick <i>et al</i> (1995) acrescentaram as condições da demanda como mais um determinante do progresso tecnológico.
Pavitt (1984)	<p>Ratifica o pensamento de Rosemberg sobre o papel das inovações incrementais na viabilidade econômica do produto/serviço/processo inovador.</p> <p>Estabelece uma relação entre os fatores causadores do progresso tecnológico e os setores da indústria. Caracteriza as empresas, chamando-as de “dominadas por fornecedores” (aqueles que inovam por meio de aquisição de melhores máquinas e outros recursos), e “baseadas na ciência” (empresas que inovam por meio de contato centros de pesquisa, ou mesmo por relacionamento com fornecedores específicos, técnicos. Pavitt induz que a diversidade de fontes de progresso tecnológico aponta para a assimetria entre as firmas.</p>

Quadro 03: Autores Neo-schumpeterianos (continuação)

Freeman (1994)	<p>Enfatiza que a maioria dos teóricos tidos como neo-schumpeterianos criticam de forma veemente algumas das principais proposições de Schumpeter, incluindo seus conceitos básicos de inovação, difusão e empreendimento.</p> <p>Assume que as maiores limitações de Schumpeter são: a ênfase nas chamadas “inovações radicais”, associadas a descontinuidades no processo econômico (emergência de novos ciclos longos); e a pouca importância dada ao esforço criativo necessário à imitação e aos processos de difusão de tecnologia.</p> <p>Articula ainda as duas dimensões do processo inovativo: a capacidade empresarial de promover pesquisa e desenvolvimento, identificando novos produtos ou processos que assegurem o sucesso econômico da firma; a capacidade local de aprender, de forma que se crie um cenário de transformação e fluidez do aprendizado regional e coletivo.</p> <p>Ademais, mostra como as inovações radicais se combinam com as inovações incrementais e explica o papel dessa relação dentro do processo geral de desenvolvimento.</p>
----------------	---

FONTE: Adaptado de Paula, Cerqueira e Albuquerque (2001).

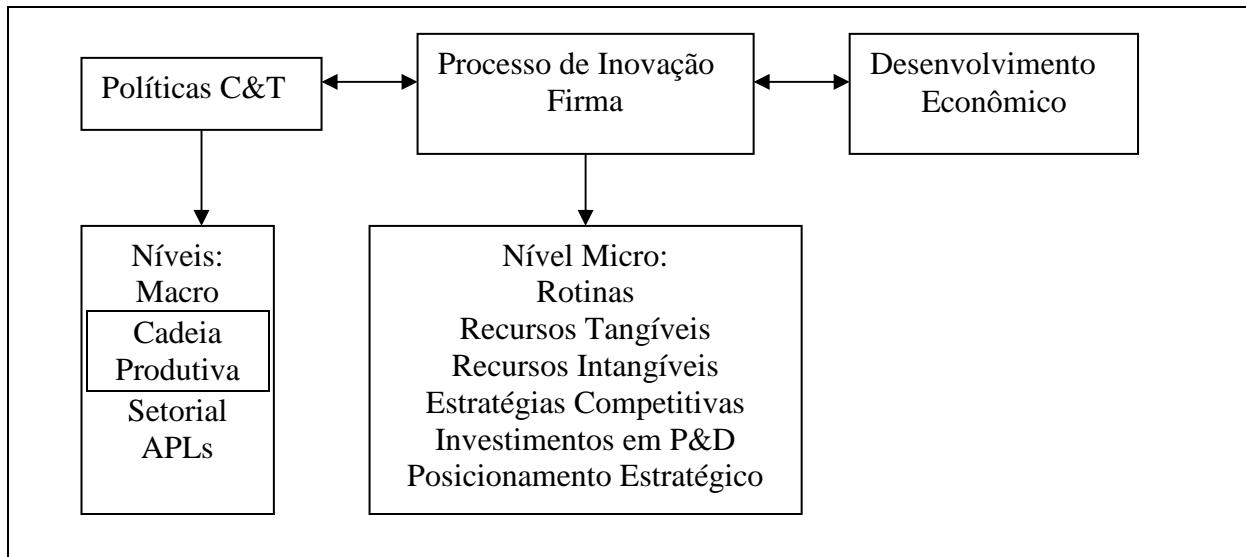
Os autores evolucionários não corroboram as premissas do pensamento schumpeteriano, devido ao motivo de ainda não se ter, à época, um conhecimento solidificado sobre a temática do processo de inovação. Além do mais, amplia-se o estudo da inovação, até então concentrado sobre os impactos desta sobre as firmas, passando a monitorar também o ambiente, avaliando a relação deste com a empresa, sobretudo no tocante ao financiamento da inovação.

A estrutura da organização e seu relacionamento com os demais agentes econômicos se tornam mais e mais importantes, às vezes tomando proporção maior que o próprio produto/serviço comercializado/prestado. São os chamados Sistemas Nacionais de Inovação ou SNIs, onde as interações entre os agentes econômicos, as instituições de ensino e pesquisa, além dos entes governamentais, estabelecem ações integradas e recíprocas que promovem o desenvolvimento das condições de inovação (CASSIOLATO & LASTRES, 2000).

Possas (2003) desmembra os sistemas nacionais de inovação em categorias subnacionais (regionais, estaduais e municipais), cria um modelo que aglutina ciência, tecnologia, inovação e conhecimento e qualifica os principais agentes dos SNIs como sendo as empresas (usuárias ou fornecedoras de tecnologia e investidoras em pesquisa e desenvolvimento); o governo, que atua por meio de agências que criam, executam e

monitoram as políticas de fomento à inovação; e as universidades e centros de pesquisa pública, que entram com o conhecimento técnico-científico.

Quadro 04: Modelo de Interação entre Ciência, Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento



FONTE: Adaptado de Possas (2003)

A partir do modelo, depreende-se que o processo de inovação da firma depende de melhorias ou mesmo criação de rotinas internas, que devem estar vinculadas às estratégias organizacionais, e das políticas públicas de investimento em ciência e tecnologia, propiciando a formação de APLs ou Arranjos Produtivos Locais e impactando o desenvolvimento econômico da região que ocupa.

Possas afirma também que a abordagem dos SNIs pressupõe que os agentes formuladores de políticas públicas devem conhecer as estratégias empresariais. Tal hipótese é ratificada por Trigueiro (2002), ao arguir que dentro dos sistemas de inovação, o relacionamento das empresas com os demais agentes adota um cunho estratégico.

Os bancos públicos, como fomentadores de desenvolvimento, já que constituem fontes de financiamento à inovação e às atividades das empresas de uma forma geral, também fazem parte dos SNIs. Exemplificando, o Banese (Banco do Estado de Sergipe) é parceiro do governo do estado de Sergipe e atua no incentivo às MPEs – Micro e Pequenas Empresas, levando desenvolvimento a todo o estado e acesso a crédito aos empresários, auxiliando desta forma o processo inovador.

Entende-se então que, quanto maior o relacionamento dentro do SNI e quanto mais este for bem gerenciado nas organizações, melhores as condições de inovação das firmas,

conseqüentemente, melhores as perspectivas mercadológicas e concorrenceis. Passa-se a se avaliar então os efeitos proporcionados ao mercado, após ser afetado pela atividade inovadora, lembrando que Klevorick atribuiu à demanda o peso de ser um promotor de inovação.

Entretanto, Flichy (1995, *apud* ANDRADE, 2004) critica a relação de pressão de demanda, tecnologia e inovação, quanto ao aspecto metodológico, pois embora haja o cruzamento dessas variáveis, não se aborda em nenhum momento a forma como surgem e se desenvolvem os processos inovativos, além de tais relações não permitirem esclarecer ou mesmo identificar motivos pelos quais uma inovação é exitosa ou não.

Quanto às proposições de Nelson e Winter (1982), que as rotinas são importantes na sistematização do processo inovador, estas devem passar por contínuas análises, buscando melhorias nas rotinas existentes ou mesmo a elaboração de novas rotinas, em detrimento das anteriores, dada a possível obsolescência. Neste ponto, a realização de uma auditoria é importante, com o escopo de avaliar se as rotinas existentes atendem às atividades e vislumbram os objetivos estratégicos organizacionais.

O pensamento pós Schumpeter traz idéias que permitem analisar não só o comportamento da firma, mas também a estrutura dos mercados numa visão dinâmica, globalizada e técnica. Um importante agente é incluído nas análises do processo de inovação: que sugerem o estado e sua intervenção na vida das empresas.

Na próxima seção, abordar-se-á como tal intervenção ocorre, sendo mostrados os principais agentes, a nível de Brasil.

2.2.3 O Papel do Estado na inovação

A importância do governo brasileiro no incentivo à inovação pode ser representada pelo surgimento da Lei da Inovação. Editada em 02 de dezembro de 2004, a Lei 10.973 ou Lei de Inovação, dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, criando mecanismos de gestão para as firmas e suas relações com as instituições científicas e tecnológicas, principalmente de base tecnológica.

De forma resumida, a Lei da Inovação propõe medidas de estímulo em três naturezas, conforme Romero (2009): estímulo à inovação; estímulo à gestão da inovação; e estímulo à inovação nas empresas criando mecanismos para favorecer o ambiente de inovação empresarial.

O estímulo à inovação abrange a flexibilidade das atividades e relações das instituições científicas e tecnológicas, dispondo sobre a possibilidade de contratação excepcional de pessoal para projetos de pesquisa.

O estímulo à gestão da inovação, por sua vez, estabelece regimes de comercialização das inovações científicas e tecnológicas, propondo a possibilidade de transferência de tecnologia e licenciamento para exploração comercial de inovações, além da propriedade intelectual (patentes) e da instituição de mecanismos de suporte à invenção independente.

Por fim, o estímulo à inovação nas empresas com foco no ambiente da inovação estabelece a permissão da utilização de recursos federais para viabilizar a cooperação entre empresas nos chamados APLs – Arranjos Produtivos Locais. Estabelece ainda regime de preferência para EBTs – Empresas de Base Tecnológica de pequeno e médio porte nas compras de bens e serviços e autoriza a União a contratar empresas para desenvolver projetos de alto risco tecnológico.

De modo geral, a Lei intenta unir forças das empresas, governo e universidades, estimulando a atividade empreendedora e a inovação, aumentando a competitividade e a possibilidade da manutenção de posição mercadológica e a conquista de mercados externos.

Podem ser citados, contudo, outros instrumentos de fomento à inovação, como linhas de financiamento específicas à atividade inovadora, por meio de agências públicas, entre elas a FINEP e o BNDES, e a Lei do Bem, que promove incentivos Fiscais a firmas que inovam.

A FINEP – Financiadora de estudos e projetos é uma empresa pública vinculada ao MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia, que tem como foco o desenvolvimento social e econômico brasileiro, fomentando a ciência, desenvolvimento de tecnologias e a inovação em empresas, universidades, institutos de tecnologia e demais instituições públicas e privadas. Apóia a pesquisa e infra-estrutura acadêmicas.

Atua ainda na área de capital de risco e de capacitação empresarial, respectivamente, adquirindo parte do capital de pequenas empresas de base tecnológica e por meio de fóruns que criam, estimulam e disseminam a cultura empreendedora.

A FINEP estruturou em 2004 o programa Pró-Inovação, onde se concedia crédito a empresas para financiar projetos de inovação, com participação da agência de até 90% do custo do projeto e prazo de até 120 meses para pagamento, com carência de 36 meses.

A taxa de juros da operação era relacionada a critérios, entre eles: contribuição que a inovação geraria para a cadeia produtiva, número de mestres e doutores na equipe de pesquisa e desenvolvimento e relacionamento com universidades e centros de pesquisa (ANPEI, 2008, p. 37).

Já o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – possui três linhas de financiamento para projetos de inovação:

- Capital Inovador – focando a empresa, trabalha a capacidade desta quanto ao empreendimento de atividades inovativas, destinando os investimentos aos capitais tangíveis e intangíveis;
- Inovação Produção – promove apoio à pesquisa e desenvolvimento de inovação que apresente oportunidade de mercado comprovada, além de projetos que vislumbrem a modernização da capacidade produtiva;
- Inovação Tecnológica – focando o projeto, promove apoio a inovações de cunho tecnológico.

A Lei do Bem ou Lei 11.196 de 21 de novembro de 2005, por sua vez, estabelece o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação – REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital, além de dispor sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica.

A próxima seção discorrerá sobre os diversos tipos de inovação dispostos na teoria, concluindo o arcabouço teórico necessário a este trabalho.

2.2.4 Tipos de inovação

Inovar no contexto empresarial pode ensejar a criação sob diversas formas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30) discorrem sobre os 4 P's da inovação:

- Inovação de produto;
- Inovação de processo;
- Inovação de posição;
- Inovação de paradigma.

Inovar quanto a produto significa desenvolver e disponibilizar no mercado um bem ou serviço inovador, diferenciado, que atenda a necessidades até então não supridas. A inovação ao nível do produto é o tipo mais comum, muito embora novos produtos nem sempre correspondam a sucessos, pois ser novo pode não ser o suficiente.

A inovação no processo de produção de um bem ou prestação de um serviço também pode gerar benefícios surpreendentes e sustentados. Normalmente inovar um processo implica fazê-lo de forma mais dinâmica, envolvendo menores custos ou mesmo promovendo uma melhor distribuição da produção. Há casos em que as inovações do processo produtivo geram novos produtos, ou ainda, subprodutos que podem ser utilizados como diferencial.

Já a inovação de posição sugere a reutilização de um bem, serviço ou insumo produtivo. É a reaplicação desses em outros nichos de mercado, ou em outras etapas do processo de produção a fim de gerar uma vantagem mercadológica.

Por fim, a inovação de paradigma implica a quebra de modelos já solidificados com o tempo. É a mudança na concepção de um produto ou processo de forma a atender às novas dinâmicas de mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 31) exemplificam a inovação de paradigma com a quebra do modelo de produção de automóveis fordista, onde os carros passaram de artesanais, feitos sob encomenda para poucos abastados, para a produção em larga escala, mais barata e destinada à massa populacional.

Por sua vez, a Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC – publicada pelo IBGE em 2008 com dados de 2005, traz conceitos peculiares, quanto às inovações de produto e processo. Conforme a pesquisa, as inovações de produtos, bens e serviços, compreendem produtos novos e aperfeiçoados: estes, produtos existentes que sofreram aprimoramento de

desempenho); aqueles, produtos cujas características fundamentais, como matéria-prima e componentes, diferem dos até então já produzidos.

No tocante à inovação de processos, a PINTEC conceitua processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado como sendo aquele em que ocorre nova produção tecnológica ou aprimoramento substancial.

Já Sundbo e Gallouj (1998 *apud* BARCELOS, RAPKIEWICZ, 2003) discorrem sobre os tipos de inovações associados ao setor de serviços, dividindo-as em cinco categorias:

- Inovação de produto: um novo produto é oferecido e sua venda implicará em prestações de serviços;
- Inovação de processo: alteração em um ou mais procedimentos para produzir ou prestar um serviço;
- Inovação organizacional (também tratada como gerencial): uma nova forma de gerenciamento e organização;
- Inovação de mercado: alterações no mercado, como por exemplo, a descoberta de um segmento antes inexistente;
- Inovação *ad hoc*, adocrática ou contingencial: busca para solução de um problema particular apresentado por um cliente. É a construção interativa de uma solução.

Em complemento, Macedo (2008), sugeriu a sexta categoria: a inovação exclusivamente em serviços. Conforme o autor, nesta categoria estaria contemplado o desenvolvimento de *softwares*, produtos intangíveis, relativamente à inovação intensiva em tecnologia.

Há de se dizer que as inovações podem ocorrer de forma incremental, onde a novidade apresentada é caracterizada por uma melhoria ou acréscimo ao produto/serviço ora existente, proporcionando vantagem ou diferencial frente ao mercado, originando-se em grande parte da experiência obtida com o tempo. Cita-se como exemplo, a superfície antiaderente de uma panela, que facilita a limpeza e melhora o cozimento.

De outra sorte, podem se tratar de inovações chamadas como de ruptura ou radicais, assim definidas por constituírem uma quebra de paradigma, já que o produto/serviço anterior se torna obsoleto e ocorre um *boom* produtivo.

Há que se dizer ainda em novos sistemas tecnológicos, quando a inovação implica o surgimento de novas atividades econômicas, além dos chamados paradigmas tecnoeconômicos, que ocorrem quando uma inovação se processa em grau tão pujante que afeta toda a economia, criando novos ciclos econômicos normalmente associados a questões tecnológicas.

Outro ponto importante a ser abordado envolvendo a tipificação da inovação, é como ela se processo no ciclo inovador para o meio industrial e o de serviços. De acordo com Bernardes (2007), para a inovação de bens físicos (indústria), a primeira etapa do ciclo inovador corresponde às inovações de produto, seguidas pelas inovações radicais de processo, e, por último, ocorrem as inovações incrementais de processo; para serviços, na primeira etapa se observam inovações incrementais de processo, posteriormente ocorrendo inovações radicais do processo e, por fim, procedem-se as inovações de produto.

Podem ser exemplificadas as etapas do ciclo para serviços conforme acima: como melhorias incrementais de processo, onde se utilizam novas tecnologias desenvolvidas por outros setores, citam-se os primeiros caixas eletrônicos (ATMs), com pequeno rol de transações possíveis; como melhorias radicais de processo, novos sistemas de produção e entrega de serviços, aumentando o número de operações que podem ser realizadas nos caixas eletrônicos; por último, como exemplo de melhorias no produto, decorrentes de novas tecnologias, citam-se os seguros contra fraude e roubo de cartão magnético (ANDREASSI, 2002).

Entende-se então, como contribuição, o procedimento e as fases do ciclo inovador, além dos conceitos de inovações organizacionais, que correspondem a técnicas de planejamento e gerenciamento de processos, enquanto as inovações de mercado se relacionam à percepção de novos nichos de mercado, mercados potenciais, além de novas formas de se posicionar frente aos demais *stakeholders* (agentes envolvidos com a organização).

2.2 O Setor Serviços

A prestação de serviços tem contemplado papel de destaque nas análises de agregados econômicos, nos últimos anos. “Observa-se nas principais economias

desenvolvidas que parcela substancial de sua renda agregada (cerca de dois terços) está associada ao desempenho do setor de serviços” (VARGAS, 2007, p. 18).

Contudo, no campo teórico, o setor de serviços é tido como residual, como um subproduto do setor industrial, não sendo – portanto – objeto corriqueiro de estudos científicos.

o setor de serviços exerce um papel fundamental na integração econômica das economias avançadas, não exclusivamente pela sua função geradora de emprego e renda, mas também pela importância crescente dessas atividades na sua interface com a indústria para o fomento do progresso e a criação da riqueza social (BERNARDES e ANDREASSI, 2005, p. 21).

De acordo com estudo realizado pela OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development* - em 2001, no ano de 1960 os serviços proporcionavam em torno de 46% dos empregos formais e cerca de 53% do PIB¹ dos países membros do G7 (grupo das sete maiores economias do mundo).

Rocha (1999) afirma que o crescimento ocorrido nos anos 60 e 70 pode ser justificado sob duas correntes teóricas: a primeira, que tratava a elasticidade-renda da demanda superior a “1”, onde o aumento da renda *per capita* implicaria o também aumento da demanda por serviços; e a segunda, que trazia o crescimento da participação dos serviços na renda e emprego como fruto do crescimento desigual da produtividade dos setores. Assim, o baixo crescimento dos serviços e a uniformidade dos salários da economia resultaria no aumento excessivo das atividades do setor e numa, consequente, “doença de custos”.

Evitando que a citada “doença” provoque uma possível estagnação da economia, proporcionada pelo *boom* dos serviços, até então tidos como setor de baixa produtividade, a informática e as comunicações, cujo dinamismo provoca ganhos de produtividade, rebatem os sintomas.

Em 1997, os serviços já eram responsáveis, em média, por 67% do emprego formal e 69% do PIB dos países deste mesmo grupo. As micro e pequenas empresas de serviços brasileiras, de 1998 a 2001, apresentaram um crescimento médio real de 2,9% ao ano, em termos reais, acompanhando as médias e grandes empresas, com 3,0% ao ano nesse mesmo período. (KLEMENT, YU, 2008).

¹ PIB – Produto Interno Bruto

Complementando, dados da PAS – Pesquisa Anual de Serviços – conduzida pelo IBGE², no Brasil, constatou-se estatisticamente, que:

havia, em 2002 cerca de 945 mil empresas de serviços mercantis não-financeiros que ocupavam 6.856 mil pessoas que receberam ao longo deste ano R\$ 55,1 bilhões sob a forma de salários, retiradas e outras remunerações. As atividades de serviços pesquisadas pela PAS geraram uma receita operacional líquida de R\$ 290,5 bilhões, com destaque para os serviços de informação, que participaram com 31,6% do total deste faturamento. Em contrapartida, este segmento representou apenas 6,3% do total de empregos e 5,4% do número de empresas pesquisadas pela PAS, o que pode ser explicado pelo fato de incluir as empresas de telecomunicações e de televisão, que em sua grande maioria, são empresas de grande porte. (IBGE, 2002, s/p).

Já Kubota (2009, p. 350) aprofunda a análise, informando que:

No Brasil, o setor serviços foi o maior receptor dos ingressos brutos de Investimento Externo Direto (IED) até setembro de 2007, absorvendo 47,3% do total direcionado ao país, US\$ 11,2 bilhões. Esse resultado refletiu as elevações registradas nos segmentos intermediação financeira, serviços prestados a empresas, comércio, construção, transportes, correios e telecomunicações, e atividades de informática. O IED destinado ao setor industrial totalizou US\$ 9,4 bilhões, 39,5% do total, segundo dados da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

A partir do comentário acima, evidencia-se que os bancos são importantes ao representar a magnitude dos valores envolvidos no setor de serviços. Enfatiza-se ainda que, por demanda de mercado, as instituições financeiras tendem a se modernizar priorizando o atendimento eletrônico, intensivo em tecnologia, contribuindo cada vez mais para as inovações em serviços.

Seguindo esse pensamento, mostra-se importante a apresentação do conceito de SPIICs, ou empresas de serviços produtivos intensivos em informação e conhecimento. Para Bernardes e Andreassi (2005), o termo surgiu de uma tradução da sigla utilizada na literatura internacional sobre inovação em serviços: KIBS, ou *Knowledge Intensive Business Services*.

As KIBs ou SPIICS correspondem a empresas que promovem a inovação com base em serviços que requerem alto grau de desenvolvimento e aplicação de conhecimento. O diferencial das KIBs, ou SPIICs, consiste no fato de elas conectarão o conhecimento comum com o conhecimento específico, porém tácito das empresas, aproximando-as dos clientes e

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

criando um ambiente sadio para o perene desenvolvimento das inovações, requerendo, contudo, recursos humanos com elevada escolaridade.

Hertog (2000) assume que as KIBS, ou empresas de serviços produtivos intensivos em informação e conhecimento apresentam três papéis no incentivo à inovação, a saber, papéis de: facilitadoras, transportadoras e de fontes.

Atuam como facilitadoras quando dão suporte às firmas clientes (*stakeholders*) no processo de inovação, desde que a inovação não tenha sido realizada nas próprias KIBS, nem estas promovam a transferência de inovação de uma empresa cliente para outra. O que deve ocorrer é o surgimento de uma inovação, onde as KIBS aparecem como agentes que contribuíram para tal.

Atuam como transportadoras quando promovem à empresa cliente o conhecimento acerca de uma inovação que não se originou na KIBS, mas sim em uma terceira empresa. Hertog (2000) cita o exemplo de uma empresa de tecnologia da informação que customiza em um cliente um sistema de gerenciamento de recursos (*ERP – Enterprise Resources Planning*).

As KIBs atuam como fontes de inovação ao desempenharem um papel principal de desenvolvimento e inicialização de uma inovação numa empresa cliente, sendo necessária grande interação entre as firmas. Tais firmas tendem a apresentar características de internacionalização, alto valor agregado dos serviços prestados, grande capacidade de difundir as melhorias proporcionadas pelas inovações, formando redes que envolvem todos os *stakeholders*, além de contribuírem para o incremento da produtividade econômica (KUBOTA, 2009).

Complementando, o setor de serviços cresceu ultimamente em importância nos países que compõem a OECD. O incremento da produtividade e das taxas de emprego são altamente dependentes do sucesso das indústrias de serviços e, estes, são promotores do crescimento econômico nas nações que compõem a OECD.

Empresas do setor de serviços são vistas, normalmente, como menos inovadoras que as empresas manufatureiras, contudo essa visão vem sendo fragilizada, uma vez que os serviços estão se tornando mais inovadores e baseados em informação e conhecimento, além

de que alguns serviços como, por exemplo, os intermediadores financeiros e negócios mostrarem níveis de inovação acima da média (OECD, 2005).

Um estudo de Howells (2000) apresenta que os serviços intensivos em conhecimento cresceram e impulsionaram os países desenvolvidos nos anos 1990, sendo considerados não só como importantes, mas de caráter estratégico na dinâmica da inovação das empresas de grau tecnológico avançado.

Segundo Rocha (1999, p.112), Gershuny em 1987:

fragmenta as atividades de serviços em finais ou intermediárias, privadas ou sociais, levantando hipóteses distintas sobre o comportamento em cada um destes segmentos". A dinâmica dos setores de serviços finais estaria determinada por duas forças distintas. De um lado, haveria fatores de ordem demográfica e sociológica que influenciariam a demanda dos serviços finais privados. No que se refere à demografia, a tendência à urbanização poderia elevar a demanda de serviços por parte da população que, neste caso, estaria mais necessitada de serviços relacionados à distribuição e transporte, bem como todo o tipo de característica de uma sociedade urbana. As causas de conteúdo sociológico poderiam estar relacionadas a outros aspectos como a entrada da mulher no mercado de trabalho, o aumento do tempo disponível ao ócio, dada a elevação da relação salário/tempo de trabalho etc.

A partir dos dados apresentados, nota-se claramente a evolução histórica do setor de serviços na economia no Brasil e no mundo, no tocante a renda proporcionada e ao percentual de postos de trabalho oriundos de tais atividades. Fica evidente, assim, o paulatino aumento de representatividade do setor de serviços sobre valor gerado na economia.

2.2.1 O Setor bancário

Das inúmeras atividades incluídas no setor de serviços, os bancos detêm parcela relevante sobre os números deste macro setor. Conforme Boudon (2003), em 2002 o setor bancário obteve rentabilidade (lucro sobre patrimônio líquido) superior a 18%, correspondente ao percentual pago pelo CDI – Certificado de Depósito Interfinanceiro, mostrando-se eficiente, sólido e lucrativo, além de o total de ativos do setor, sem levar em consideração o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento – ser da ordem de R\$ 1,072 trilhão.

Completa o autor informando que tais números se devem, sobretudo, aos investimentos em tecnologia, já que cerca de 70% das transações bancárias são realizadas, atualmente, de forma eletrônica. O quadro 05, ilustra bem o montante desses investimentos.

Quadro 05: Investimentos em Tecnologia, pelos Bancos.

Especificação (em R\$ milhões)	2007	%	2008	%	2009	%
Hardware	2.181	13%	2.686	15%	2.646	14%
Telecomunicações	769	5%	628	3%	543	3%
Softwares de terceiros	2.267	14%	2.977	16%	1.477	8%
Software In House	330	2%	147	1%	75	0%
Infraestrutura	191	1%	7	0%	92	0%
Outras despesas	27	0%	4	0%	57	0%
Total Investimentos (Imobilizado)	5.766	35%	6.449	35%	4.891	25%
Evolução anual			2008 / 07	12%	2009 / 08	-24%
Hardware	2.505	15%	2.511	14%	2.540	13%
Telecomunicações	2.484	15%	2.490	14%	3.593	19%
Softwares de terceiros	1.680		2.159	12%	2.099	11%
Software In House	1.944	12%	2.180	12%	1.778	9%
Infraestrutura	1.586	10%	1.833	10%	2.660	14%
Outras despesas	585	4%	731	4%	1.841	9%
Total Despesas Correntes	10.784	65%	11.905	65%	14.511	75%
Evolução anual das Despesas Correntes			2008 / 07	10%	2009 / 07	22%
Total Despesas em TI (Imobilizado + despesas correntes)	16.549	100%	18.355	100%	19.402	100%
Evolução anual			2008 / 07	11%	2009 / 08	6%

FONTE: Febraban (2010)

A queda apresentada no ano de 2009 pode ser atribuída à crise do *subprime* americano, que repercutiu no mundo inteiro, pois todo o sistema ficou apreensivo e temeroso sobre os possíveis efeitos da crise no mercado imobiliário norte americano. Não obstante tal queda, ressaltam-se os maciços investimentos em desenvolvimento de tecnologia, sobretudo em contratação de softwares de terceiros, hardwares e em telecomunicações, dada a nova lógica de transações bancárias eletrônicas.

Na sequência, são apresentados dados comparativos entre os bancos nacionais públicos, no tocante aos números institucionais, segregados por níveis de depósitos gerais (captações de clientes, como depósitos em poupança e renda fixa), patrimônio líquido e receitas sobre os serviços prestados.

Quadro 06: Números e comparativo dos bancos públicos (grifo nosso)

Público	Depósitos		Evolução 2001/2002	Pontos	Patrimônio líquido		Evolução 2001/2002	Pontos	Receita de serviços		Evolução 2001/2002	Pontos
	Dez.01	Dez.02			Dez.01	Dez.02			Dez.01	Dez.02		
1 Banco do Brasil*	73.435.956	97.253.319	32,4	12	8.747.353	9.197.065	5,1	4	3.759.685	4.453.519	18,5	11
2 Nossa Caixa	15.862.003	18.088.755	14,0	7	1.355.168	1.354.364	-0,1	3	255.317	295.919	15,9	9
3 Banrisul*	5.487.499	6.660.123	21,4	10	585.494	692.050	18,2	8	301.684	317.053	5,1	7
4 BEC	506.865	552.298	9,0	4	192.070	241.697	25,8	12	16.389	19.031	16,1	10
5 Basa	1.275.642	988.970	-22,5	1	986.089	1.221.254	23,8	11	178.685	177.090	-0,9	3
6 Caixa	69.257.266	76.606.306	10,6	5	3.891.469	4.628.121	18,9	9	3.230.239	4.233.890	31,1	12
7 BEP	81.454	92.420	13,5	6	27.741	31.806	14,7	7	5.468	5.853	7,0	8
8 Banese	474.444	565.950	19,3	8	68.356	81.997	20,0	10	20.624	18.631	-9,7	2
9 BNB	3.087.064	3.075.982	-0,4	2	1.028.993	1.170.265	13,7	6	135.698	93.847	-30,8	1
10 BRB	822.263	1.015.356	23,5	11	214.974	231.986	7,9	5	65.776	67.935	3,3	5
11 BEM	321.499	329.547	2,5	3	44.300	32.082	-27,6	2	10.811	11.321	4,7	6
12 Besc*	1.442.129	1.745.925	21,1	9	663.800	107.141	-83,9	1	92.371	93.087	0,8	4
Total=	172.054.084	206.974.951	20,3		17.805.807	18.989.828	6,6		8.072.747	9.787.176	21,2	

FONTE: Boudon (2003)

O quadro 06 acima demonstra evolução do Banese de 19,3% nas captações (volume de depósitos), no período 2001-2002, embora tenha ocorrido queda na receita de prestação de serviços na ordem de 9,7%, e crescimento do patrimônio líquido de 20% ao ano. Os números do Banese, apenas no tocante à receita de serviços, são inferiores aos globais (setor).

Nota-se que o Banese ocupa o quinto lugar no ranking em evolução de depósitos e o terceiro em evolução de patrimônio líquido, apesar de seu foco de atuação ser, no período avaliado, apenas o estado de Sergipe. Evidencia-se a pujança do banco a bem do desenvolvimento econômico de Sergipe. No quadro 07, são mostrados números das captações de 2007 a 2009, em bilhões de reais.

Quadro 07: Volume de Captações (recursos depositados)

Captações (saldos no fim do exercício)	2007	2008	2009
Depósitos à vista	149,2	132,1	142,5
Depósitos de poupança	234,7	271,2	319,1
Depósitos a prazo	298,1	550,1	563,3
Fundos	793,8	772,5	938,4
Total	1.475,80	1.725,90	1.963,30

FONTE: Febraban (2010)

Já no quadro 08, verifica-se, em volume, a oferta de crédito realizada à sociedade, comparando-se com o produto interno bruto nacional.

Quadro 08: Evolução do Crédito

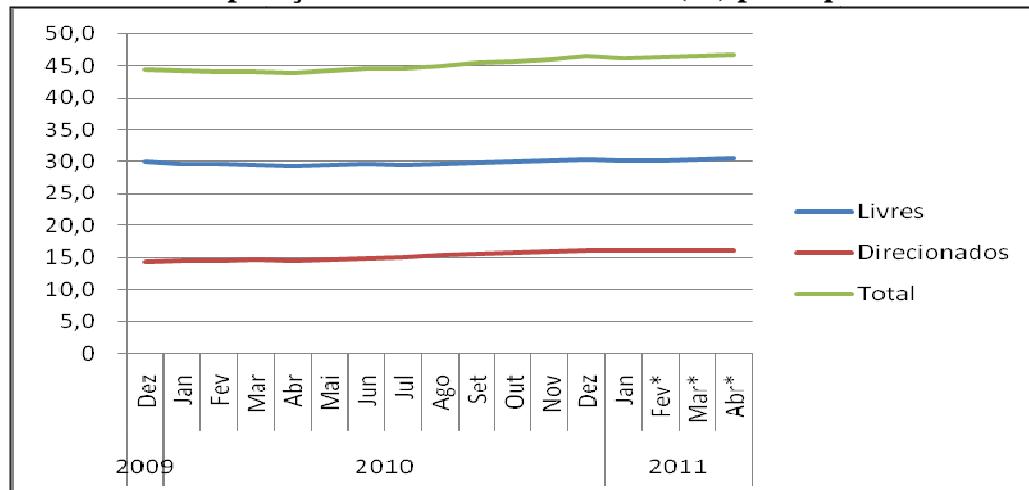
Discriminação	2006	2007	2008	R\$ bilhões Variação %
Total	732,6	936,0	1 227,3	31,1
Recursos livres	498,3	660,8	871,2	31,8
Direcionados	234,3	275,2	356,1	29,4
<hr/>				
Participação %:				
Total/PIB	30,2	34,2	41,3	
Recursos livres/PIB	20,6	24,1	29,3	
Recursos direcionados/PIB	9,7	10,1	12,0	

FONTE: BACEN (2008)

Quanto ao crédito, nota-se que em 2008 os bancos disponibilizaram ao mercado brasileiro montante equivalente a 41,3% do PIB – Produto Interno Bruto. Para o BACEN, o impulso dos recursos livres em 2008 se deu em virtude do crescimento das operações de *leasing* de veículos automotores para pessoas físicas e empréstimos de capital de giro às pessoas jurídicas, embora tenha havido queda na concessão de crédito consignado.

Em números mais recentes, tem-se o crescimento da oferta de crédito sobre o PIB, percentualmente, conforme a origem dos recursos:

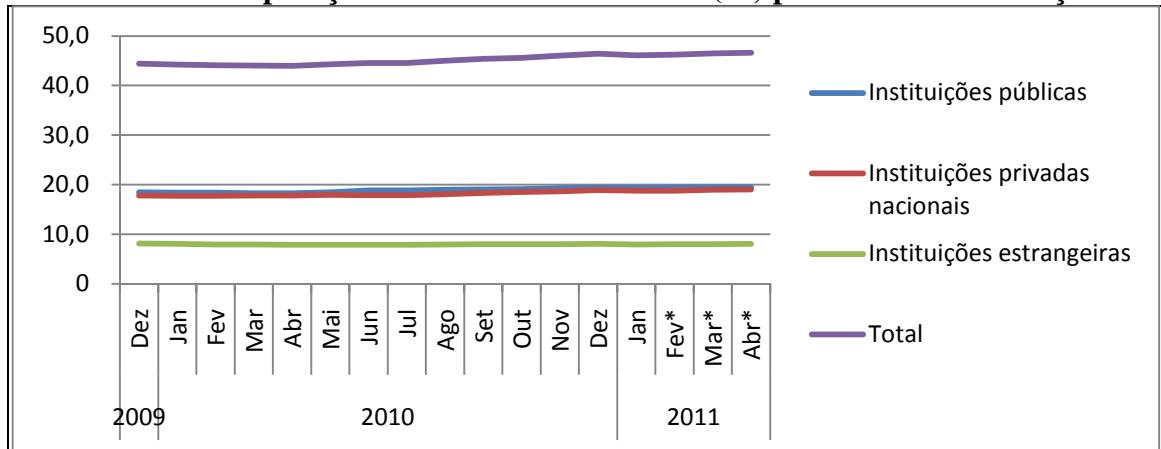
Gráfico 01: Operações de Crédito sobre o PIB (%) por Tipo de Crédito



FONTE: BACEN (2011)

Nota-se que o total dos créditos concedidos montam 45% do PIB, mantendo-se tal relação estável desde o início do período avaliado, sendo mais representativos os créditos livres (operações de crédito convencionais, destinadas a pessoas físicas e jurídicas, abrangendo-se também as operações contratadas por sociedades de arrendamento mercantil e cooperativas de crédito) que os direcionados (operações de crédito com recursos compulsórios ou governamentais).

Gráfico 02: Operações de Crédito sobre o PIB (%) por Perfil de Instituição

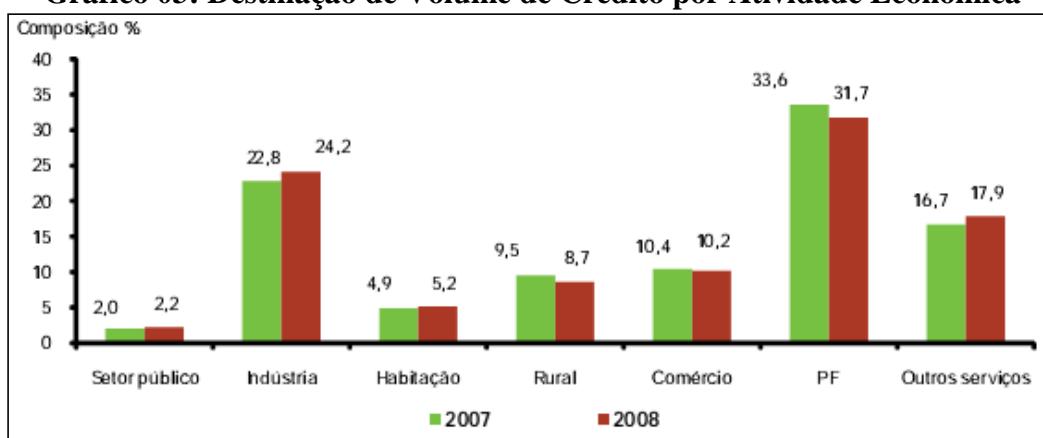


FONTE: BACEN (2011)

No tocante à origem do capital emprestado, evidencia-se a proximidade do volume de operações de crédito dos bancos públicos com os privados nacionais, com ligeira vantagem das instituições públicas.

O gráfico 03 ilustra bem a destinação do volume de crédito em 2007 e 2008. O crédito à pessoa física supera as demais atividades econômicas, sendo o carro chefe dos produtos e serviços bancários, representando se não a totalidade, mas um grande percentual da folha de pagamento dos bancos.

Gráfico 03: Destinação de Volume de Crédito por Atividade Econômica



FONTE: BACEN (2008)

As instituições financeiras públicas têm demonstrado tendência de alta na participação da oferta de crédito, muito embora já apresente percentual substancial quando comparadas às demais entidades privadas nacionais e internacionais.

Gráfico 04: Oferta de crédito por tipo de instituição

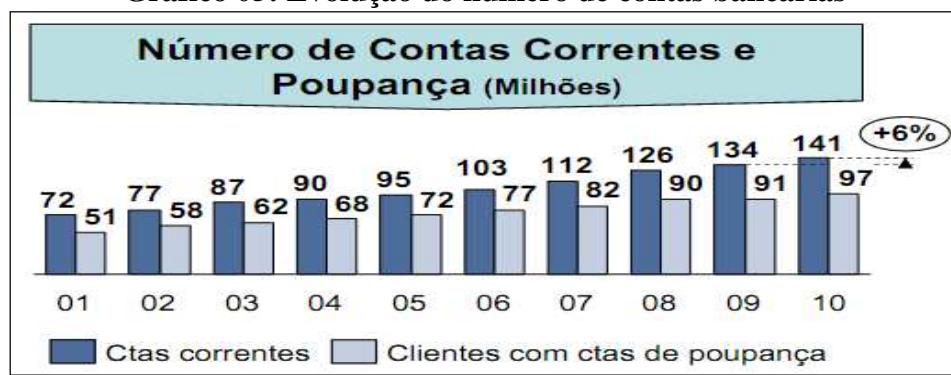


FONTE: Adaptado de BACEN, 2008.

De acordo com o Relatório Anual da FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos, elaborado em 2008, as operações de crédito atingiram R\$ 1,227 bilhões no mês de dezembro de 2008, representando assim uma expansão de aproximadamente 31%, se comparado a 2007.

O número de contas abertas, correntes ou de poupança, e o volume de utilização do *internet banking* têm evoluído ao longo dos anos. As transações bancárias, em 2008, atingiram a marca de 43,9 bilhões, sendo 25,1% em correspondentes não bancários (citando-se como exemplos as casas lotéricas e, para a organização avaliada neste estudo, os Pontos Banese). Contudo, o autoatendimento é o meio utilizado para um terço do total de transações, ficando com o segundo lugar o *internet banking*, com 18% e o caixa executivo, em declínio, com apenas 10% do total de transações (FEBRABAN, 2008).

Gráfico 05: Evolução do número de contas bancárias



FONTE: Febraban (2011)

Em 2009, o total de contas correntes atingiu 133,6 milhões, apresentando crescimento de 6,3% frente a 2008. As contas de poupança atingiram 91,1 milhões e os clientes com *netbanking* chegaram a 35,1 milhões. Foi criado um novo rol de clientes, fruto de uma inovação incremental nos canais, o celular *banking*, com 1 milhão e 300 mil contas ativas (FEBRABAN, 2010).

Quanto à rede de atendimento, nota-se o incremento anual pujante dos correspondentes não bancários. No caso do Banese, esta rede de correspondentes é representada pelos “Pontos Banese”, que consistem em lojistas que, mediante contrato com o banco, são providos de maquinário e capacitação para prestarem determinados serviços bancários.

Quadro 09: Unidades de Atendimento Bancário e Não Bancário

Período	2007	2008	2009	2009/2008 (%)
Número de agências	18.572	19.142	20.046	4,70
Postos tradicionais (presenciais, ligados a agências)	10.555	11.661	12.131	4,00
Postos eletrônicos	34.669	38.710	41.472	7,10
Correspondentes não bancários	95.849	108.074	149.507	38,30
Total de dependências	159.645	177.587	223.156	25,70

FONTE: Febraban (2010)

Os dados até então apresentados refletem o crescimento e a importância das atividades bancárias no contexto econômico do país, sendo um setor de alta representatividade e que deveria ser mais estudado no meio acadêmico, lacuna que é minimizada com este trabalho.

2.3.2 O Banese

O Banese – Banco do Estado de Sergipe S/A foi criado no ano de 1962. Então denominado Banfese – Banco de Fomento Econômico de Sergipe, surgiu no governo de Luiz Garcia. Entretanto, no entanto, o início de suas atividades se deu apenas em 02 de janeiro de 1964, já no governo de Seixas Dórea. Seu primeiro presidente foi jornalista Orlando Vieira Dantas. No dia de sua posse, Dantas proferiu discurso onde salientava a importância que o banco teria sobre o fomento no desenvolvimento econômico de Sergipe, já adiantando que o Banese tornar-se-ia um dos maiores bancos do estado.

Foi no governo de Manoel Conde Sobral (1964/1975), que passou a ser adotado o nome Banco do Estado de Sergipe S/A, seguido do grande processo de interiorização ocorrido, sendo abertas as unidades de Itabaiana, Boquim, Lagarto, Estâncio, Nossa Sra. das Dores e Aquidabã. Seguiu-se também a criação das empresas coligadas Casses – Caixa de Assistência dos Funcionários do BANESE e da Associação Atlética Banese. A partir de então, houve substancial expansão na capital e em outros interiores do estado.

Em 1978, na gestão de Joaquim Sabino Ribeiro Chaves, ocorreu uma mudança administrativa onde se passou a priorizar o desenvolvimento da área de recursos humanos enfatizando a importância do treinamento e aperfeiçoamento do quadro de funcionários. Na mesma época, foram implementados os setores Financeiro, de Planejamento e de Sistemas e Métodos. Neste contexto, teve início o processo de informatização do Banco, com a instalação de seu Centro de Processamento de Dados (CPD). Como produto natural de sua expansão, foram criados, nos anos oitenta, a Bacisa (Banese Crédito Imobiliário/Poupança Banese), a Banese Corretora de Seguros, o Sergus (Instituto Banese de Seguridade Social) e o Sistema de Conta Única do Governo Estadual.

No início da década de 90, tornou-se banco múltiplo, passou por um processo de automatização, a fim de acompanhar o progresso tecnológico crescente, interligando-se – através da RVA – Rede Verde-Amarela – a cerca de 4700 agências de bancos estaduais de todo o Brasil. Com a estabilização da moeda em 1994, uma série de instituições financeiras entraram em declínio, bem como o Banese, pois haviam perdido fontes de recursos deveras importantes, enfrentando grave crise que culminou com um substancial corte no quadro de funcionários. Para superar tal situação, as novas gestões enfatizaram a motivação do corpo de colaboradores, investiram em criação e desenvolvimento de produtos e serviços, em atendimento e tecnologia.

Como grande resultado e trunfo da reforma ocorrida, surgiu o BaneseCard, cartão de crédito sob administração do banco do qual leva o nome, que contribuiu para o desenvolvimento da economia sergipana. Em seguida, foram instituídos os Pontos Banese, empresas as quais utilizam a marca do banco e, em seus estabelecimentos, atuam como correspondentes bancários, autenticando documentos, recebendo faturas, efetuando saques e outras operações bancárias.

Buscando o desenvolvimento sustentável de Sergipe, em comunhão com os governos estadual e municipais, visa ao atendimento das necessidades da comunidade sergipana, procura constantemente expandir a rede de agências, capilarizando-se, e ampliando o crédito com o fim de ser o maior banco do Estado. Hoje apresenta imagem de instituição financeira marcada pela credibilidade, solidez, conseguindo sempre resultados expressivos a cada exercício financeiro, sendo considerado um dos bancos mais sólidos do país.

A **missão** do Banese é “promover o desenvolvimento de Sergipe fornecendo soluções financeiras, de forma sustentável, gerando valor para seus clientes e acionistas”.

Como **visão**, espera “aumentar a participação no desenvolvimento de Sergipe, sendo o banco preferencial e crescendo os seus indicadores de sustentabilidade até 2014”.

Com crescimento acelerado nos últimos anos, o Banese tem sido cada vez mais representativo na economia sergipana. No quadro 10, um resumo dos seus principais números.

Quadro 10: Números Públicos do Banese

Resultados em 2010	(R\$milhões)	Unid
Ativo Total	2.568,2	
Recursos Captados e Administrados	2.195,4	
Depósitos Totais	2.042,6	
Empréstimos Totais	1.150,1	
Aplicações Financeiras	936,0	
Patrimônio Líquido	177,3	
Lucro Líquido (Exercício)	54,5	
Retorno sobre Patrimônio Líquido	32,50%	
Funcionários em Atividade	1090	
Agências	61	
Pontos de Atendimento	13	
Correspondente Bancário	338	

Fonte: BANESE, 2011

O Banese é o banco de maior capilaridade do estado de Sergipe. Está presente em todos os municípios sergipanos por meio de agências (unidades de negócios) ou demais pontos de atendimento (correspondentes), levando desenvolvimento e prestando serviços bancários à população.

Tem o governo do estado como maior parceiro e acionista majoritário (sociedade de economia mista), promovendo sustentabilidade econômica e agregando valor aos sócios e

clientes, distribuindo dividendos periódicos e créditos de modalidades diversas a pessoas físicas e jurídicas. Tais créditos correspondem a limites em contas correntes, empréstimos com amortizações parceladas, com ou sem desconto em folha de pagamento, capital de giro, financiamento imobiliário, rural e outros.

Atualmente o Banese apresenta uma preocupação salutar quanto à responsabilidade social, valorizando eventos culturais, sobretudo a música e a literatura, patrocinando atletas locais. Ao incentivar a geração de novos empregos e desenvolver seus colaboradores, torna-se uma empresa cidadã, contribuindo com o desenvolvimento sustentável do estado, como enfatiza sua missão e fomentando a economia sergipana.

2.3.2.1 Auditoria interna do Banese

A auditoria interna do Banese, atualmente, é estrutura sob a forma de uma Superintendência (SUAUD – Superintendência de Auditoria Interna). Trata-se de um órgão de assessoria ou *staff*, vinculado hierarquicamente ao Conselho de Administração, por questões de independência e isenção. Realiza trabalhos de consultoria e inspeção nas diversas unidades de negócios, processos organizacionais e sistemas, direcionados à alta administração como suporte à tomada de decisão.

Após discorrer sobre o Banese e a célula de auditoria que o compõe, objetos deste estudo, na próxima seção será explicitado como se processa a inovação no setor de serviços, com base em estudos já realizados.

2.4 Inovação em Serviços

Serviço é o momento da transação realizada por um indivíduo ou empresa, onde a esta não se associa a transferência de um bem (LAS CASAS, 2002). Como características, os serviços se apresentam intangíveis, perecíveis, inseparáveis e variáveis.

Estudos como os de Gallouj and Weinstein (1997) e Howells (2000) apontam que a literatura tem tratado o processo inovador sob o paradigma da indústria, já que indicadores e modelos de mensuração da inovação são embasados em artigos físicos, concentrando-se

normalmente em medidas formais de pesquisa e desenvolvimento, além das atividades que envolvem patentes.

Vargas (2006, p.71) compartilha do mesmo pensamento ao assim dizer:

A literatura sobre inovação em serviços até meados da década de 1990 se constituía, em realidade, da aplicação de conceitos e métodos desenvolvidos no bojo da indústria manufatureira. Em outras palavras, pode-se afirmar que a relação entre serviços e inovação, no escopo desses conceitos industrialistas, resumia-se ao acompanhamento de processos e difusões tecnológicas nos serviços.

Barras (1990, *apud*, FACÓ, DINIZ, CSILLAG, 2009, p. 179) vai além ao dizer que “estudos sobre difusão de novos produtos no setor de serviço são menos freqüentes do que no setor de bens físicos, e os bancos representam um enorme potencial de pesquisa nesse segmento.”

Entende-se, então, que os serviços eram vistos como facilitadores da inovação de produtos industriais, ou ainda, como fruto de imitação do que há de novo na atividade manufatureira. Tidos como passivos e reativos.

Gallouj and Weinstein (1997) ratificam o exposto quando afirmam que o estudo da inovação se baseia nas atividades de manufatura, tratando tal fato como um obstáculo, um empecilho à análise da inovação tecnológica.

Segundo Kubota (2006, p. 35), “os principais autores defendem que o setor de serviços é inovativo, apesar de as inovações apresentarem, em geral, caráter menos tecnológico, comparando-se com o que se observa na indústria”. O autor ratifica ainda a deficiência dos instrumentos de pesquisa, inexistindo um modelo conceitual que seja consolidado e amplamente aceito.

O quadro 11 apresenta os estudos realizados internacionalmente sobre inovações no setor de serviços, com exposição das metodologias aplicadas e principais resultados aferidos.

Quadro 11: Evidências Internacionais sobre a Inovação em Serviços

Artigo	Metodologia/Modelagem	Resultados
Tether (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de Dados: entrevistas telefônicas com gerentes, conduzidas pelo EOS Gallup Europe; • Regressões logísticas para diferenciar inovações: <ul style="list-style-type: none"> i) de produtos; ii) de processos; e iii) organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • As maiores firmas tendem a inovar mais em produtos e processos, e menos organizacionalmente; • A exportação está associada positivamente com inovação de produto e negativamente com inovação organizacional; • Firms de serviços são menos propensas a inovações de produto e processo, e mais ativas na inovação organizacional.
Athreye (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de Dados: entrevistas detalhadas; Modelo Tobit tendo como variável dependente o percentual das vendas decorrentes de inovações entre 1992 e 1995. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação em formato de "U" com relação à intensidade da inovação e à participação de mercados antes da inovação; Inovação aumenta com a idade da firma; P&D não foi significativo para explicar comportamento inovativo; • Pequenos <i>gaps</i> de produtividade tanto positivos quanto negativos estimulam inovação.
Lòof (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Dados do <i>Community Innovation Survey</i> complementado por outras bases; Modelo de equações não lineares inspirado em Crèpon, Duget e Mairesse (1998); Equações para determinar critérios de decisão para investir em P&D, comprar serviços de inovação e contratar serviço temporário; • Três equações para determinar: o investimento em inovação interna, a compra de serviços de inovação (que incluem, entre outros, serviços de <i>marketing</i>) e a contratação de trabalho temporário para inovação e produção; Duas equações para determinar: saída da inovação e performance da firma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações, medidas pelo % da receita decorrente da venda de novos produtos é um fator que contribui de modo significativo para a produtividade; A performance da firma, por meio de diversos indicadores, está relacionada com a inovação; • A terceirização, medida pela contratação de trabalho temporário para inovação e produção, contribui para a razão de novos produtos.
Lopes e Dodinho (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Community Innovation Survey 2</i>; • Sistema de três equações não lineares, inspirado em Crèpon, Duget e Mairesse (1998); Primeira equação (probit) para medir a intensidade do esforço para inovação; • Segunda equação para mensurar a inovação; • Terceira equação para avaliar o efeito das duas primeiras na produtividade, Método Generalized Method of Moments (GMM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimação das três equações como um sistema dá um impacto negativo dos <i>outputs</i> da inovação com a produtividade, e positivo em relação à intensidade do esforço de inovação; • Estimando as equações separadamente, obtém-se um efeito positivo e significativo dos <i>outputs</i> da inovação com a produtividade e negativo com a intensidade do esforço de inovação.

FONTE: Adaptado de Kubota (2006).

A despeito da diversidade de metodologias utilizadas, conforme exposto acima, a literatura da inovação em serviços traz ainda um modelo clássico de avaliação de inovação, denominado Ciclo Reverso de Produto, proposto pelo estudioso Richard Barras, em contraponto ao ciclo de inovação em produto criado por Abernathy e Utterback em 1978.

O modelo propõe que as inovações no setor de serviços tendem a se desenvolver de forma distinta do rotineiro nas inovações tecnológicas ocorridas no setor industrial, cujo caráter é chamado de tecnicista ou industrialista, não sendo – portanto – semelhantes ao propósito da destruição criadora de Schumpeter. A tecnologia, na indústria, é o fator principal de surgimento da inovação.

Contrapõe-se, desta forma, a idéia de lucros extraordinários iniciais, quando tratam o setor de serviços. O que ocorre nos serviços da economia é uma melhoria incremental inicial. Em vez de se destruir o antigo serviço, a melhoria proporcionada o mantém mais forte e mais bem colocado no mercado, tornando-o mais eficiente. Todo o processo se completa em três estágios.

Barcelos e Rapkiewicz (2003) e Kubota (2006) afirmam que a teoria do ciclo reverso de produto se trata de uma adaptação de um modelo aplicado à indústria. Para a adaptação aos serviços da economia, o modelo é composto por três fases, como ora dito:

- Primeira fase: consiste na aplicação de nova tecnologia para incrementar a eficiência de serviços já existentes, com redução de custos (inovações incrementais);
- Segunda fase: aplicação de tecnologia para melhoria da qualidade dos serviços (inovações radicais);
- Terceira fase: uso de tecnologia para criação de novos serviços, a fim de atingir novos mercados ou serviços completamente transformados (inovação de serviço).

O termo reverso é disposto no modelo para retratar a contramão da direção do ciclo de inovação, se comparado à inovação de produto (em indústrias).

Contudo, Uchupalanan (2000 *apud* KUBOTA, 2006) aponta algumas fragilidades do modelo do ciclo reverso de Barras e trata como deficiente, no tocante aos seguintes aspectos:

- Existência da tecnologia da informação como única fonte de inovação;
- Dicotomia entre produto e processo;
- Difusão de conceitos sobre o que pode ser considerado um novo serviço;
- Setor de serviços tido como um mero receptor das inovações oriundas do setor industrial.

O autor complementa ao dizer que o grau da inovação e o estágio em que a empresa se encontra para inovar são dependentes. Sugere ainda que o escopo da inovação depende da estratégia competitiva adotada, além de todo o processo inovativo ser influenciado pelos ambientes interno e externo aos quais a organização está inserida.

Todavia, Gallouj em 1984, conforme Vargas (2006), afirmou que a teoria de Barras não permitia a consolidação de uma teoria da inovação em serviços, pois mantinha o fator industrial como determinante para a inovação, em detrimento das novas tecnologias da informação e conhecimento. Ressalta-se, embora, que a Barras é cabível o posto de pioneiro na tentativa de instituição da teoria da inovação em serviços.

O ‘ciclo reverso’ revela-se um modelo bastante útil para o estudo da difusão de inovação tecnológica no setor de serviços, o qual não contempla a geração de inovações tecnológicas endogenamente e, de forma alguma, a geração de inovações não tecnológicas. (GALLOUJ, 1998 *apud* VARGAS, 2006, p. 73).

Ampliando o estudo da inovação, desde 1960 são evidados esforços para melhor compreender os impactos das mudanças, sobretudo tecnológicas, na sociedade. Para tanto, diversas disciplinas, entre elas economia, administração, geografia e ciências políticas têm atuado nessa área. (MARINOVA e PHILLIMORE, 2003).

Tais estudos têm gerado como resultados uma série de modelos que buscam explicar como a integração dos fatores envolvidos na dinâmica da inovação propicia a criação de vantagens mercadológicas.

Os autores identificaram que, nos anos 90, surgiram os modelos de inovação que seguem:

- Modelos baseados em tecnologia;
- Modelos baseados na demanda;
- *Coupling Models*, que é a mescla entre os modelos anteriores;
- Modelos Integrados (relacionam pesquisa, desenvolvimento e produção);
- Sistemas Integrados ou de Rede (ênfase nas relações estratégicas entre as empresas).

Já Barbieri (2003) relaciona os modelos teóricos de inovação de maneira mais profunda, conforme abaixo, identificando as respectivas especificidades:

Modelo Linear de Inovação ou *Science Push*: é o mais antigo dos modelos. A inovação é tratada como o resultado de um processo de criação de conhecimento, partindo de uma pesquisa inicial básica, que pode ser vista como um modo de produção de conhecimento científico, até a aplicação prática, num próximo estágio.

Castro (2008, p.29), mostra o modelo linear como uma “linha contínua, que parte da pesquisa básica, passando pela pesquisa aplicada, pelo desenvolvimento experimental, pela engenharia não-rotineira para, finalmente, atingir a produção e o lançamento comercial”. O conhecimento é então apropriado, gerando novos bens, serviços, processos.

Modelo Linear Reverso: é o oposto do modelo linear de inovação, sendo também tratado como *Demand Pull* ou *Need Pull*. Neste modelo, a inovação é induzida pelas necessidades do mercado ou pelos problemas existentes nas unidades operacionais, em detrimento do acúmulo de conhecimento tecnológico.

Por serem dissonantes, Barbieri dispõe que nenhum dos modelos é melhor que o outro, mas sim, ambos se complementam. Afirma que o *science push* é defendido pela comunidade acadêmica, enquanto que o *demand pull* é a abordagem melhor avaliada pelos empresários e administradores.

Para o autor, o primeiro é acertado, pois toda inovação se beneficia da criação de conhecimento através de pesquisas científicas, desde que tenham seus resultados publicados; o segundo, por sua vez, também é correto quando se conclui que a necessidade (no modelo tratada como demanda) é uma grande propulsora das invenções.

Ambos os modelos são conceituados por Marinova e Phillimore (2003) como sendo da segunda geração de modelos de inovação. Os estudiosos complementam que o

modelo linear também pode ser chamado de *technology push*, onde a criação de conhecimento advém das melhorias tecnológicas, que implicam as inovações.

No tocante ao modelo linear reverso, acrescentam que eventos externos às organizações podem influenciar a demanda e, por conseguinte, estimular o processo inovador. Seguindo na explanação dos modelos, tem-se:

Modelo de Inovação de Terceira Geração: para Macedo (2008, p.25), “este modelo procura incorporar os dois modelos anteriores em ramos distintos que valorizam tanto as necessidades do mercado quanto a acumulação de conhecimento gerada pelas pesquisas”.

Modelo de Kline ou Modelo de Interações em Cadeia: é um modelo mais completo, onde se ressalta a interação entre as diversas fases do que o autor chama de “cadeia da inovação”, havendo avanços e retrocessos.

Para Kline (1978), a inovação surge a partir de uma necessidade de mercado que suscita a invenção e/ou um projeto analítico. Este é então detalhado, passa por uma fase de testes, que proporcionarão melhorias, fazendo-se um reprojeto, que será encaminhado à produção. Após, produzido, realizar-se-ão a distribuição e as vendas. A interação entre as fases ocorre de maneira linear, contudo, segundo o modelo de Kline, entre as etapas são gerados *feedbacks* (reportes) para melhoria do processo como um todo.

Marinova e Phllimore (2003) complementam o estudo dos modelos de inovação discorrendo sobre seis gerações de modelos, conforme detalhamento a seguir:

- Primeira geração ou Black Box Model (Modelo da caixa preta);
- Segunda geração, ou modelos lineares;
- Terceira geração ou modelos interativos;
- Quarta geração ou modelos sistêmicos;
- Quinta geração ou modelos evolucionários;
- Sexta geração ou *Innovative Millieux*.

O título de “modelo da caixa preta” é uma crítica dos autores quanto ao tratamento dado aos fenômenos tecnológicos pelos economistas. Tais fenômenos não são analisados como mecanismos de transformação do processo de inovação, mas sim são vistos como se estivessem numa caixa preta. Nesse modelo, ao processo de inovação *per si* não é dada importância, mas apenas às entradas e saídas do processo (*inputs e outputs*).

Os modelos de segunda geração já foram relatados neste trabalho. Quanto aos de terceira geração, introduziram uma nova característica ao estudo da inovação: a interação entre as etapas do processo inovador. Nessa geração, o processo de passa a ser visto como uma rede de comunicação interna e externa à empresa, contatando a empresa com os meios científico e tecnológico, além do mercado.

Na quarta geração, o processo é visto de forma sistêmica. Não apenas é analisada a interação da empresa com seus *stakeholders* ou relacionados, mas neste momento é incluída também a cooperação entre as firmas. Tal interação é importante, pois quando não se tem recurso suficiente para promover inovações que agreguem valor ao negócio e impliquem ganho de competitividade, entende-se que firmar parcerias é um bom instrumento para suprir tal carência.

A quinta geração, por sua vez, dispõe sobre um modelo evolucionário do modelo sistêmico, havendo interação não apenas interna da empresa, como com fornecedores e clientes, além de entidades governamentais, onde o papel destas se mostra preponderante quanto responsáveis ou promotoras da inovação.

É papel dos entes governamentais estimular o conhecimento e a aprendizagem, que devem ir além, atuando como fiel da balança no tocante à competição e incentivando a cooperação. Castro (2008, p.30) então acrescenta, sobre os modelos sistêmicos e evolucionários, informando que se baseiam:

No conceito de Sistemas Nacionais de Inovação, no qual se avalia de que forma a interação entre agentes econômicos sociais e políticos pode favorecer (ou impedir) a geração e difusão de inovações. Isso significa reconhecer que o processo de seleção entre as diversas tecnologias não se dá num ambiente asséptico, mas, ao contrário, é fortemente influenciado pelas instituições técnicas e científicas, pelas estratégias dos agentes econômicos, pelas condições legais e regulatórias e pela política de financiamento à inovação.

A sexta geração, contudo, levanta o conceito de *innovative millieux*. Marinova e Phillimore (2003) dão ênfase sobre a importância do ambiente ou localidade no processo de inovação. Conforme o modelo, o estado passa a ter importância no sentido de atrair a atenção da economia às questões naturais e sociais, construindo um ambiente em torno do desenvolvimento tecnológico. É uma relação intrínseca entre o conhecimento e as competências específicas necessárias ao impulso inovador.

Diante da grande diversidade de modelos, demonstra Barbieri (2003) a complexidade de se mapear o processo de inovação. Conforme o citado teórico, tal processo é, na verdade, uma equação composta de três fatores: geração e seleção de idéias; desenvolvimento e implementação das idéias selecionadas; obtenção e sustentação dos resultados.

Embora a abordagem tecnicista, explanada a partir dos modelos relacionados, constitua um marco teórico dos estudos acerca da inovação no setor de serviços, outras duas abordagens são apreciadas na literatura. Conforme quadro que segue, são apontados os autores que discorreram sobre as abordagens denominadas como “baseada em serviços” e “integradora”.

O quadro 12 visa facilitar o entendimento sobre o disposto nas correntes teóricas, uma vez que serão mostradas as principais contribuições oferecidas ao debate aqui proposto e os autores que encabeçaram a discussão, com proposições de novos modelos e tipos de inovação e sobre a temática da relação usuário-produtor.

Quadro 12: Abordagens Teóricas da Inovação em Serviços

Abordagem	Principais Autores	Fundamentos e Contribuições Teóricas
Baseada nos serviços	Gallouj (1994); Gadrey (1994; 2001); Hauknes (1998); Sundbo e Gallouj (1998); Drejer (2002).	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar no processo produtivo dos serviços quais são os principais fatores de inovação; Identificar quais são as trajetórias e quais as modalidades específicas de inovação nos serviços; • Conceituação das inovações de produto, processo, organizacionais e de mercado e a proposição de uma nova modalidade de inovação (<i>ad hoc</i>), tratada como a resolução de problema específico do usuário por meio da co-produção, interação; • Inovação <i>ad hoc</i> mais comum em serviços intensivos em conhecimento. Contudo podem consistir em limitação da inovação sobre serviços, já que por se tratarem de customização, não são, assim, reproduzíveis; • A relação entre o produtor do serviço e o usuário deste, que varia de intensidade de acordo com o ramo da atividade, pode proporcionar as maiores oportunidades de inovação, superando inclusive a influência da tecnologia. Usuário como fonte de inovação, pois auxilia a melhoria do serviço;

Quadro 12: Abordagens teóricas da inovação em serviços (continuação)

Abordagem	Principais Autores	Fundamentos e Contribuições Teóricas
Integradora	Hauknes (1998); Gallouj (2002); Gallouj e Weinstein (1997); Henderson e Clark (1990).	<p>Integração da teoria da inovação, unindo bens e serviços. Processo de convergência;</p> <p>Inovação envolve características genéricas, sendo enfatizada a manufatura ou o serviço a depender do grau de relação entre o usuário e o produtor;</p> <p>Abordagem lancasteriana: cada produto resulta da adoção de tecnologias materiais e imateriais e das competências necessárias à produção (produtor e cliente);</p> <p>Proposição de novos modelos e tipos de inovação, variando quanto às competências necessárias à produção:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) inovação radical (produto totalmente novo, completamente distinto do anterior, com competências absolutamente diferenciadas); ii) inovação de melhoria (alteração para melhoria de características de produto anterior. É dada uma nova especificação para uma característica já existente). Confunde-se com a aprendizagem organizacional; iii) inovação incremental por substituição ou adição de características (nova competência ou técnica que reduz custos de produção, por exemplo); iv) inovação <i>ad hoc</i> (a exemplo da abordagem baseada nos serviços, vislumbra a alteração da característica do serviço prestado a partir de uma peculiaridade do usuário); v) inovação por recombinação (inovação a partir de combinação de características de produtos existentes em novos usos. Muito presente em serviços financeiros); vi) inovação por formalização (é o processo de formatação da inovação, desde a nomeação do serviço criado até a organização da sequência das características físicas dos serviços e competências envolvidas); <p>Caracteriza-se por mudanças graduais, contudo, diferencia-se da abordagem tecnicista por ser mais abrangente, já que considera também alterações em competências;</p>

FONTE: Adaptado de Vargas (2006).

Completando, Vargas (2006) afirma que a dicotomia entre bens e serviços pode ser eliminada se aplicada a abordagem mais conveniente para cada situação em questão, o que remete ao pêndulo tratado na teoria da inovação pelo autor Gallouj. O pêndulo funcionaria da seguinte forma: inicia-se centralizado apontando para a abordagem integradora e, a depender

da situação em lide, movimentar-se-ia o pêndulo de forma que apontasse para a abordagem mais conveniente.

Já Freeman e Soete (1997 *apud* STAL, 2007) estabeleceram uma classificação de estratégias competitivas adotadas pelas firmas acerca da inovação, dispostas em seis categorias, a saber:

- Ofensiva: corresponde à firma que busca ser a líder em tecnologia do mercado em que se insere. Neste sentido, tal classificação é em maior grau atribuída a grandes empresas, já que o risco de inovar é alto, onde tais empresas englobam as menores, o que não é, contudo, uma condição rígida, havendo pequenas firmas que adotam estratégia ofensiva;
- Defensiva: considera-se defensiva a instituição que adota como estratégia evitar ser a primeira a inovar no seu segmento, por questão dos riscos associados ao investimento, que, todavia, é realizado. A estratégia envolve ainda a concorrência por meio de inovações incrementais, onde os bens ou serviços prestados são melhorados, agregando funcionalidades ou mesmo *design*;
- Imitativa: tal estratégia consiste em copiar um bem ou serviço já existente, competindo com os atuais *players* do mercado, mormente no tocante a preço e qualidade. Firmas de pequeno porte são as maiores adotantes de tal estratégia, que tem por característica proporcionar pequenas vantagens financeiras. Para os bancos de pequeno porte, é a estratégia usual, pois se passa a fornecer o mesmo serviço dos bancos de maior escala;
- Dependente: firmas são tecnologicamente dependentes quando não possuem capacidade interna de inovação, porém se associam a outras companhias mais robustas, para aprender e poder inovar. Como exemplos, podem ser citadas firmas que vendem a produção a grandes *players* para que estes comercializem, aproveitando a maior rede envolvida e consequente maior penetração de mercado;

- Oportunista: é a firma que vislumbra uma oportunidade efêmera, buscando aproveitá-la durante o período possível. Não está associada a investimentos vultosos e, da mesma forma, não carece de desenvolvimento do conhecimento interno da organização;
- Tradicional: trata-se de uma estratégia utilizada em empresas que não vislumbram a inovação em suas atividades, seja por não sofrerem incursões relevantes de concorrentes, ou mesmo por o produto ou serviço prestado não demandar melhorias. Quando muito, inovam de forma incremental, apenas por questão de manutenção da vitalidade do produto ou serviço fornecido;

É importante ressaltar que a classificação exposta não é estática, mesmo por que as estratégias podem ser combinadas, dependendo do perfil inovador das firmas e dos mercados envolvidos, além da necessidade de adaptação intrínseca ao contexto de negócio atual competitivo e globalizado.

2.4.1 Inovação em instituições financeiras

A literatura sobre inovação no setor de serviços ainda é incipiente, conforme dispõe este trabalho. E especificamente com os serviços bancários, não é diferente. O que se pode falar sobre as inovações nas instituições financeiras é que são altamente tecnológicas, de caráter imitativo, sobremaneira, tornando-se os serviços prestados cada vez menos presenciais, logo, mais virtuais, por questão de demanda de mercado, globalização das transações financeiras e pela dinâmica das comunicações atuais.

Produtos e serviços bancários envolvem desde formas de melhor investir o dinheiro dos clientes (aplicações) e de melhor lhes fornecer soluções financeiras (empréstimos), como maneiras de utilizar seus recursos (contas, canais de atendimento).

Antes de explicá-los, cabe aqui dirimir a dúvida sobre a diferenciação entre produto e serviço bancário. Sobre este tema, Bernardes (2007) define que, embora seja prática do mercado tratá-los como sendo distintos, se um serviço é caracterizado por ser intangível, inseparável e heterogêneo, então um produto bancário seria sempre um serviço (conta corrente, fundos de aplicação, e empréstimos). Na prática, logo, não devem ser diferenciados.

As modalidades de investimento consistem numa entre relação custo e benefícios, já que quanto maior for o nível de risco envolvido, maior será a taxa de juros que irá remunerar a operação. Correspondem à poupança, forma mais comum utilizada, onde não há tributação, contudo os rendimentos são menores; os fundos de renda fixa, de pouco maior nível de risco, porém maior retorno financeiro; fundos em ações, cuja exposição em bolsa de valores dão maior volatilidade aos ganhos; operações com câmbio; entre outros.

Os empréstimos (créditos aos correntistas) não apenas auxiliam os clientes em momentos oportunos como também impulsionam a economia. São os limites disponíveis em contas correntes, promotores de capital de giro para empresas, empréstimos pessoais, parcelamento de tributos, antecipação de créditos recebíveis, descontos de títulos, financiamentos de bens móveis e imóveis, de produção rural e demais outras modalidades.

Todavia, ressalta-se que produtos e serviços são normalmente diferenciados pelo fato de estes serem, em geral, intangíveis, heterogêneos e inseparáveis, por não poderem ser estocados ou testados antes da aquisição, demandarem mais customização e interação com clientes e *stakeholders*, ou mesmo por haver produção e consumo concomitante. (FACÓ, DINIZ, CSILLAG, 2009)

Historicamente, em se tratando de mudança estrutural por que passaram os bancos, o quantitativo de agências bancárias vem diminuindo, ampliando em contrapartida o número de terminais de autoatendimento, ou ATMs.

Enfatiza-se que anteriormente ao advento dos ATMs, o cartão magnético surgiu como uma grande mudança para o segmento bancário, deixando de ser necessária a presença do cliente na agência ou unidade de atendimento para assinar autorizações de lançamentos, sendo possibilitada a movimentação mediante inserção de cartão magnético, mediante a capilarização dos pontos de atendimento, por meio dos caixas automáticos.

O uso do ATM e do cartão magnético são exemplos de inovações no setor bancário, onde a presença do funcionário e o uso do papel (autorização de débito) é substituído por uma máquina e pela assinatura digital ou senha. Para o caso do ATM, este promove as mesmas atividades do funcionário de atendimento no caixa, diminuindo, contudo, o custo de transação ao banco.

Trata-se de uma inovação de caráter incremental e de ruptura ao mesmo tempo, já que muito embora haja a subsunção do trabalhador bancário, há atividades que os ATMs ainda não contemplam. Consiste em inovação de alto valor de investimento.

A URA ou Unidade de Resposta Audível consiste em mais um canal de atendimento disponível aos clientes bancários, onde por meio de ligação telefônica e informação de dados cadastrais (identificação positiva), são realizadas transações e consultas (trata-se de inovação incremental).

Outra inovação recente e importante dos serviços bancários consiste no uso de *internet ou web banking*, que corresponde a um ambiente diferenciado e cômodo promovido aos clientes, já que se pode acessar dados bancários e realizar movimentação em conta de qualquer lugar do mundo, apenas usando computador ligado à *internet* – rede mundial de computadores. Corresponde a mais uma inovação incremental, pois o serviço é agregado. A tecnologia e a *internet* têm dado o rumo das inovações nos bancos.

Especificamente sobre o *web banking*, “a direção de sua evolução aponta para o crescimento de serviços on-line, que explorem recursos específicos da Web, adequando assim as necessidades do usuário que se utilizam desse canal aos interesses do banco” (FACÓ, DINIZ, CSILLAG, 2009, p. 189). Quanto maior a popularização da *internet*, mais interativos devem ser os serviços bancários.

De forma a melhorar ainda mais o *portfólio* de serviços e, impulsionado pelos constantes incrementos nas comunicações, cujas empresas inovam cada dia mais, sobretudo no tocante ao incremento tecnológico realizado, os bancos hoje disponibilizam consultas de saldos, pagamentos de contas, além de confirmações tempestivas sobre lançamentos realizados com cartões magnéticos diretamente via contato ao telefone celular dos correntistas. Trata-se do *celular banking*.

Tais inovações ocorrem por meio de uma parceria entre as instituições bancárias e os fornecedores de tecnologia, caracterizando a, já citada neste trabalho, estratégia de inovação dependente, aliada a uma tática oportunista, onde se aproveita a possibilidade de negócio potencial para manter firme atuação no mercado.

Após o uso do celular nas transações bancárias, surgiu o DDA ou Débito Direto Autorizado. Este serviço põe fim a um problema corriqueiro dos correntistas e por que não dizer dos bancos: emissão e entrega de boletos bancários aos clientes.

O serviço é representado por um cadastro que se faz perante a instituição financeira pelo cliente, onde quaisquer boletos representativos de dívidas de um correntista pode ser pago em um terminal de autoatendimento, sem a necessidade da emissão e remessa ao endereço do titular da conta. Promove facilidade, rapidez e eficiência nos serviços de cobrança dos bancos, bem como muita comodidade ao usuário.

A grande diversidade de seguros, de vida e contra acidentes, destinados a bens móveis e imóveis, à saúde da mulher e outros, corresponde à inovação em serviços oriunda de demandas de mercado. Este último, por exemplo, foi criado a partir do aumento no índice de mulheres acometidas por câncer e da divulgação da doença, cada vez mais evidente.

Da mesma forma, a preocupação global contemporânea acerca de aspectos socioambientais também tem propiciado serviços bancários inovadores como os CDC ou Créditos Diretos ao Consumidor para aquisição de computadores para professores (mediante convênio com governos), para realização de cursos de nível superior e para grandes projetos ambientais (operações de crédito carbono internacional).

Em resumo, as inovações exemplificadas correspondem às mais recentes no segmento bancário brasileiro que, onde as associadas aos canais de atendimento têm como característica reduzir o custo de transação à instituição financeira. Vale dizer que o Banese, historicamente, acompanha o mercado e disponibiliza a toda a base de clientes todas as inovações citadas.

O setor bancário corresponde, conforme Facó e Csillag (2010), a um setor interessante de ser estudado, sobretudo por que possui as seguintes particularidades, que o tornam importante dos pontos de vista acadêmicos e dos negócios:

- A grande quantidade de clientes e diversidade de clientes, de diversas classes sociais;
- A grande rede formada pela capilaridade dos bancos, que tem alto grau de penetração no território brasileiro, por meio de agências, postos, terminais de

autoatendimento, correspondentes não bancários (estabelecimentos comerciais que fornecem serviços de atendimento bancário);

- Ambiente regulatório robusto e rígido, com foco na mitigação de riscos;
- Grandes avanços tecnológicos.

Há de se ressaltar que as inovações bancárias não correspondem, necessariamente, a eventos mutuamente excludentes, pois historicamente o que se vê é que a tendência da tecnologia consiste em incrementar a diversidade dos canais de atendimento.

No entanto, Vilhena (2011) critica ao dizer que os bancos – da mesma forma que vários outros setores – não usam a tecnologia da informação para mudar as rotinas e os rumos dos mercados, mas apenas se limitam a utilizá-la para prestar serviços mais rápidos ou com maior eficiência operacional.

Para o autor, os bancos em particular têm se especializado, ao longo dos anos, em copiar uns aos outros, sem apresentar ao consumidor características que propiciem a estes a escolha sobre quais os melhores serviços oferecidos. Bernardes (2007) corrobora esse pensamento, qualificando a imitação dos bancos como uma estratégia defensiva, onde as instituições se preocupam em aprender com o erro do pioneiro.

Num estudo aplicado por Pires e Marcondes (2004) juntamente a gestores de bancos, sobre a relação entre o conhecimento, a inovação e a competência em organizações financeiras, foi assim constatado:

- Que muito embora a instituições avaliadas tenham lançado no mercado produtos ou processos novos, de ruptura ou incrementais, ou ainda uma solução inovadora incremental, os gestores daquelas não apontaram a inovação como sendo essencial à sobrevivência das empresas;
- Que não é dada a devida atenção aos investimentos necessários para incrementar a capacidade de inovação da empresa, muito embora tal capacidade seja tida como essencial;
- Que a inovação é tida como essencial, contudo não é os atributos da organização na melhoria da capacidade de inovação naquelas instituições. As inovações são consideradas necessárias, mas os fatores organizacionais que poderiam facilitá-las não parecem estar sendo enfatizados;

- Que a prática de imitação, à qual não existem barreiras nem mecanismos de proteção, como patentes, contribui para a manutenção da competição entre as instituições, mas não lhes conferem vantagens competitivas, já que todo o mercado dispõe dos mesmos serviços, de forma geral;
- Que é tendência atual os bancos realizarem fusões e aquisições de outras instituições como forma de adquirir competências e passar a prestar os serviços do banco adquirido;
- Que a utilização de tecnologia da informação nos serviços não é suficiente para manter vantagens competitivas.

Em resumo, os autores concluem que as instituições financeiras não vêm dando importância à gestão da inovação, como tentativa de dispor de diferencial competitivo frente aos concorrentes. As competências da empresa e dos colaboradores não são trabalhadas, limitando-se a copiar os serviços já oferecidos, já que não há proteção sobre a marca dos serviços prestados. Trata-se de prática conservadora, marca do sistema financeiro nacional.

Reforçando esse conservadorismo está a forte regulação a que se submete o sistema financeiro nacional, por meio da atuação do BACEN – Banco Central do Brasil, o que contribui para a diminuição da exposição a riscos pelos os bancos e visa garantir a saúde do sistema.

Bernardes (2007) enfatiza que a regulação no setor bancário influencia a difusão de produtos e serviços inovadores, já que muitos destes são criados a partir de medidas regulatórias que cumprem a agenda governamental, como por exemplo, os créditos específicos para aquisição de bens (móveis e imóveis) e de fomento. O microcrédito, por exemplo, foi instituído a partir de leis e decretos.

Além da regulação, outros dois fatores impactam diretamente a inovação no setor bancário: o foco de atuação da instituição e o comportamento dos correntistas. Para o primeiro fator, um banco, ao inovar pensando no atacado, carece de mais interação com o cliente (convênio com órgãos e prefeituras) e maior customização do serviço, por conseguinte; se atua no varejo, necessita de mais tecnologia (concessão de empréstimos nos canais de atendimento aos funcionários dos órgãos e prefeituras), possibilitando maior padronização.

Já no tocante ao comportamento do cliente bancário, as constantes inovações das telecomunicações requerem dos bancos o acompanhamento desta tecnologia, pois cada vez

mais os correntistas fazem uso de telefones celulares modernos e *internet*, cabendo aos bancos transformarem tais meios de comunicações em canais de atendimento para transações financeiras.

Sobre a instituição financeira em estudo, o Banese, ressalta-se a existência de uma política de desenvolvimento de novos produtos, como forma de internalizar e formalizar o conhecimento tácito da empresa, não obstante o fato de tal instrumento definir os passos para a inovação dos produtos/serviços que o banco desenvolva e implemente.

Trata-se de uma ferramenta importante, sobretudo para que qualquer gestor de projetos inovadores possa ter conhecimento de como realizá-los, de forma a convergir com as metas e objetivos traçados no planejamento estratégico organizacional.

2.5 Auditoria Interna

Os primeiros esboços de auditoria podem ser relacionados à civilização suméria, tendo os grandes comerciantes a necessidade de conciliar os ativos provenientes e resultantes dos trabalhos com as atividades econômicas exercidas à época.

As auditorias internas foram submetidas a uma transição em seu modo de operação em virtude da também mudança na gestão dos negócios das organizações. A globalização e a competitividade acirrada dos mercados direcionaram o trabalho dos auditores internos para a análise dos processos e atividades do negócio, cabendo então conhecimento sobre os rumos que a organização vislumbra tomar e sobre a operacionalização das atividades de todos os setores de uma entidade, de seu sistema como um todo.

Ainda como resultado da transição no foco das atividades de auditoria interna, percebeu-se que o escopo das auditorias passou de busca aos colaboradores que cometiam falhas operacionais a análise de processos gerais, com vistas à melhoria e ao redirecionamento das atividades, procurando adequá-las às determinações e metas previstas pela alta administração da organização.

Vale ressaltar a importância do planejamento estratégico organizacional, pois trata da visão de longo prazo que a instituição adota, analisando informações relacionadas às forças e fraquezas (fatores internos) e às oportunidades e ameaças (fatores externos) que cercam a organização, sendo fatores que devem ser estudados e potencializados, no caso de forças e oportunidades, ou minimizados, para fraquezas e ameaças.

O setor responsável pela auditoria interna de uma organização deve possuir conhecimento intrínseco dos objetivos definidos no planejamento estratégico, de modo a tentar corrigir falhas em atividades com rumos divergentes do que fora previamente traçado, buscando também promover o alcance mais eficaz das metas definidas, com menores custos, tempo gasto, perdas em geral.

Consciente da importância das auditorias internas numa organização que foi realizada esta pesquisa, uma vez que, ciente do caminho que a entidade procura percorrer, dos contextos interno e externo onde a empresa está inserida e dos objetivos traçados, torna-se preponderante a existência de um órgão interno que possa promover a ligação dessas variáveis a fim de tornar mais fáceis e proveitosos os processos da organização, de promover incremento nos negócios e, portanto, desenvolvimento.

Cabe-se assim, à auditoria interna, a atribuição de adequar os métodos de trabalho dos mais diversos setores de uma instituição à missão e visão organizacionais, definidas pela alta administração, a fim de atingir a melhoria contínua dos processos, conquista de novos mercados, crescimento de modo geral.

No entanto, toda atividade de auditoria deve estar devidamente fundamentada em metodologias aceitas nos mercados que envolvem o negócio tratado, no meio bancário, por exemplo, as metodologias de auditoria interna são baseadas em controles internos e em gestão de riscos.

Desta forma, os pareceres de um auditor são considerados análises técnicas de como estão sendo executados os procedimentos, apontando as fragilidades de controles, os riscos potenciais, recomendando como devem ser os procedimentos corretos, em caso de vícios processuais enfim, direcionando as atividades para o atingimento da eficácia nos processos da organização.

A auditoria tem evoluído sobremaneira no tocante a seus princípios e funções. Durante muitos anos estabeleceu-se um conceito de auditoria reativa, tendo os auditores a função específica de analisar as atividades referentes aos processos de produção, aplicando controles de modo a dirimir falhas e procurar os respectivos responsáveis, com intuito de aplicar sanções administrativas atingindo muitas vezes a esfera penal.

Uma conceituação de auditoria do modelo reativo pode ser assim determinada: auditoria é o exame científico e sistemático dos livros, contas, comprovantes e outros registros financeiros de uma companhia, com o propósito de determinar a integridade do sistema contábil, das demonstrações financeiras, bem como o resultado das operações e assessorar a companhia no aprimoramento dos controles internos, contábeis e administrativos (MOTTA, 1992, p.15).

As atividades das auditorias se resumiam à conciliação de relatórios com documentos físicos, fechamento de contas contábeis por também conciliação com balancetes e análise da confiabilidade dos documentos, a fim de que não houvesse qualquer tipo de vício documental que proporcionasse inconsistência e invalidasse a averiguação.

De acordo com essa temática, as auditorias eram aplicadas sem a devida complexidade, não sendo tratadas como processos merecedores de estudo prévio, de análises consistentes que propiciassem resultados e agregassem valor à organização.

Destarte, os auditores eram vistos como intrusos quando chegavam ao ambiente a ser auditado, uma vez que eram, na sua maioria, externos, ou seja, colaboradores de outras organizações que prestavam serviços de maneira independente, vislumbrando descobrir falhas nos procedimentos e, por conseguinte, responsabilizar quem as cometia.

A reatividade atribuída às auditorias ensejava a preocupação que se tinha logo no seu início de meramente tentar detectar vícios nos processos decorrentes de datas passadas, muitas vezes só se praticando atividades de auditorias quando da já desconfiança ou dúvida em relação a algum procedimento em especial, quando da suspeita de fraude ou quaisquer outros meios de burla das legislações, regulamentações, acordos, convênios entre outros.

Com o passar dos anos, no entanto, foi surgindo uma nova concepção do modelo de auditoria, tornando-o mais complexo e abrangente. Auditores passam a utilizar métodos que incluem planejamentos prévios - buscando-se o estudo antecipado dos trabalhos a serem

postos em prática - o também estudo e a posterior avaliação dos controles internos, ora conhecidos por *compliance*, a análise de riscos e as atividades de *follow-up*, que consistem nas atividades finais do processo de auditoria, num monitoramento que visa saber se os controles internos estão sendo exercidos e se as recomendações dadas pelo auditor, quando do relatório, estão sendo efetivamente praticadas.

O novo método de auditar torna-se proativo, ou seja, procura prevenir eventuais falhas, vislumbra os conceitos de ética e de governança administrativa, está intrinsecamente ligado aos objetivos estratégicos traçados pelas organizações e se baseia em metodologias que fundamentam essa nova temática de antecipação aos vícios nos procedimentos, entre elas o COSO.

O COSO ou *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, consiste na metodologia da auditoria que vislumbra elencar os objetivos principais da organização em estudo, na qual se está sendo aplicada a auditoria, de modo a promover um estudo dos processos e, em função dos objetivos estratégicos, poder desenvolver uma sistemática de controles e avaliar se as metas serão atingidas de maneira eficaz.

Desde a publicação em 1992 do trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Um modelo integrado), o COSO tornou-se referência para ajudar empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno, sendo que essa estrutura foi incorporada em políticas, normas e regulamentos adotados por milhares de organizações para controlar melhor suas atividades visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos". (PEREIRA *et al*, 2010, s/p)

De forma semelhante, o COSO constitui uma das metodologias de auditoria mais utilizadas no segmento bancário brasileiro atual.

Essa metodologia busca assegurar a efetividade da aplicação da ética, eficiência das operações e a verossimilhança dos demonstrativos financeiros das instituições, baseando numa estrutura composta por um ambiente de controle, onde estão presentes a eficaz alocação de recursos e a forma de atuação da alta administração; por uma avaliação de risco, a partir de análise prévia que servirá para enfatizar atividades cuja severidade do risco seja mais alta, sendo maiores seus possíveis impactos sobre a organização; pelas atividades de controle, que procuram assegurar o direcionamento das atividades ao planejamento estratégico

organizacional; pela informação, que deve ser segura e tempestiva; e por fim, pelo monitoramento, a fim de se prevenirem falhas.

A seguir, são mostrados os objetivos associados à metodologia de auditoria do COSO. Podem ser:

- Estratégicos: aqueles de nível mais macro e de longo prazo, intrinsecamente relacionados com a missão da organização;
- Operacionais: nível mais micro, ligados às atividades operacionais da empresa, à consecução das metas e eficiência da gestão de recursos;
- De comunicação: relativos à disseminação da cultura de controles no âmbito da organização. As informações devem ser confiáveis;
- De conformidade: dizem respeito ao *compliance* com as normas e regimentos aos quais se deve cumprimento e aderência.

No tocante aos oito componentes abordados pelo COSO, o quadro 13 dissecá as respectivas características:

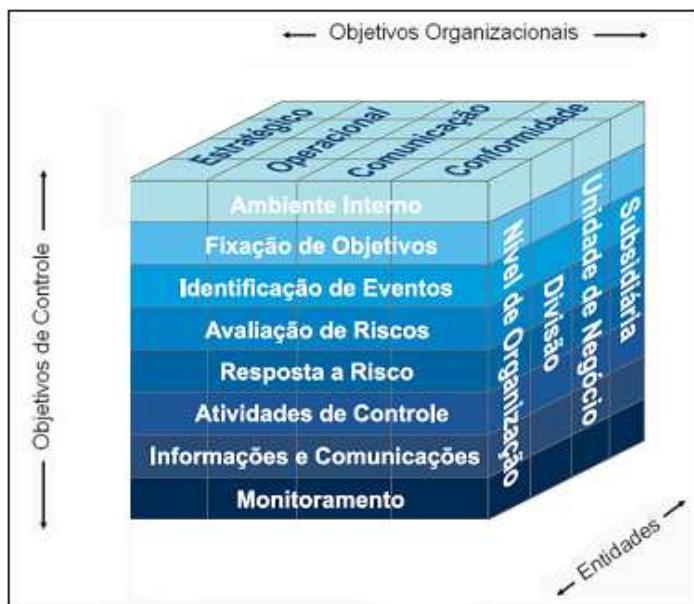
Quadro 13: Componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos

Componentes	Características
Ambiente Interno	o ambiente interno fornece a base pela qual os riscos são identificados, além de dar o tom da filosofia de gerenciamento e a tolerância organizacional a riscos
Fixação de Objetivos	O gerenciamento de riscos faz com que os objetivos organizacionais estejam alinhados com a missão da organização e estejam dentro do enquadramento de tolerância a risco.
Identificação de Riscos	os eventos internos e externos que influenciem o atingimento das metas e objetivos organizacionais definidos carecem de identificação e mensuração.
Avaliação de Riscos	consiste na análise dos riscos, através da relação probabilidade de <i>default</i> (ocorrência ou materialização do risco) e impacto gerado.
Resposta a Risco	Consiste na tomada de decisões quanto ao risco inerente à atividade em questão por parte da alta administração. Adotam-se controles para adequar os riscos à tolerância e aos objetivos.
Atividades de Controle	Mecanismos a serem adotados para mitigar os riscos identificados e mensurados.
Informações e Comunicações	Levantamento de informações relevantes ao atingimento dos objetivos e mitigação de riscos. A comunicação serve para disseminar a cultura de controles na organização.
Monitoramento	Após a identificação, mensuração, análise e decisão, é realizado monitoramento por atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes.

FONTE: Adaptado de COSO (2010).

Entende-se então que, a partir dos objetivos traçados pela organização e de acordo com o apetite e tolerância aos riscos inerentes às atividades, a adoção dos componentes do COSO nas diversas entidades que fazem parte do ambiente organizacional, promove um relacionamento matricial tridimensional, conforme figura 01, que segue.

Figura 01: O cubo do COSO



FONTE: Sandonato (2007).

Essa metodologia leva à prática de uma auditoria mais madura e fundamentada, devendo o auditor compreender o processo a ser auditado, mensurar e avaliar os riscos envolvidos, analisar como se procedem os controles, validar os testes realizados e, após as conclusões dos trabalhos, comunicar os resultados encontrados e promover um *feedback* aos gestores da unidade avaliada.

A gestão de riscos é fundamental quando da realização de auditorias internas, atualmente. Acredita-se que os processos, de modo geral, constituem fontes primárias de riscos, ou seja, um processo – por mais simples que seja – contém em sua essência um ou mais riscos, que se desdobram nas mais diversas modalidades, tomando-se como exemplos os riscos de fraude, de inadimplência, legais e outros. Desta forma, percebe-se que os riscos são inerentes às atividades, fato que contraria o pensamento de que as atividades ou processos implicam os riscos.

Quanto à forma de realização, as organizações podem optar por auditorias internas. As auditorias internas são aquelas realizadas por funcionários da própria instituição auditada, visando promover a análise de processos contábeis e operacionais, cujos resultados

são anotados em formulários específicos denominados papéis de trabalho, que endossam as pesquisas, as quais, por conseguinte, são encaminhadas à alta administração da empresa para avaliação de riscos e tomada de decisões.

Já a auditoria externa, consiste na modalidade de auditoria que tem por peculiaridade ser executada por profissionais externos à empresa auditada. É a auditoria realizada por profissionais qualificados, que não são empregados da administração auditada, com o objetivo precípuo de emitir uma opinião independente, com base em normas técnicas, sobre a adequação ou não das demonstrações contábeis. Também conceituada como auditoria independente, é a auditoria contábil realizada por especialistas não vinculados à organização examinada (ARAUJO, 2001, p.20).

Admite-se que as auditorias realizadas de forma externa assumiam maior caráter de independência em relação às internas, pois se esperava que assim não se daria margem à falsificação de documentos ou a quaisquer mecanismos que pudesse ser utilizados para mascarar os resultados aferidos, em virtude de quem analisar o processo não fazer parte dele nem poder ser responsabilizado por inconsistências.

Entretanto, com as novas práticas administrativas, com estudos e o desenvolvimento de novas metodologias de auditoria, pode-se perceber que a efetuação da auditoria interna assumiu o mesmo grau de independência, transparência e correção da externa, uma vez que se pretende atingir as metas estabelecidas no planejamento estratégico, a partir de diferenciais competitivos proporcionados por maiores controles operacionais e estudos dos riscos inerentes ao segmento da organização, que podem ser melhor visualizados se estudados por quem os conhece intrinsecamente.

2.6 Dimensões do Modelo Teórico

Nesta seção serão apresentados conceitos e principais aspectos teóricos no que tange as dimensões abordadas no modelo teórico utilizado.

2.6.1 Estratégia

Estratégia consiste num dos principais fatores que contribuem para que uma empresa se torne ou se mantenha competitiva no mercado em que atua. No entanto, no campo teórico, seu conceito ainda é bastante discutido.

Para Camargos e Dias (2003), estratégia pode significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, abrangendo não só o posicionamento no ambiente ao qual se está inserido, mas também a alma, a personalidade e a razão de existir de uma organização, sendo um conceito muito amplo e diverso.

Nicolau (2001) consolidou as principais definições, conforme o quadro 14:

Quadro 14: Definições de Estratégia

Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e aplicação de recursos para atingir esses objetivos.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965), Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou será.
Ansoff (1965)	Um dos precursores do estudo da administração estratégica, pensa estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o meio em que está inserida: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir tais objetivos).
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos, vislumbrando o atingimento de um objetivo.
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o meio em que está inserida: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio.

FONTE: Adaptado de Nicolau (2001)

De forma sumarizada, pode-se entender que estratégia é a uma ação ou conjunto de ações que devem ser tomadas para o atingimento dos objetivos organizacionais definidos, mediante a avaliação do relacionamento e da posição ocupada no segmento produtivo.

Fleury e Fleury (2003), tratam Michael Porter como o maior entusiasta da teoria do posicionamento estratégico (abordagem clássica), afirmando que Porter discorre sobre a priorização da análise dos mercados de forma que a organização compreenda a posição que ocupa no respectivo segmento produtivo e formule suas estratégias. Tal análise ocorre a nível de produtos/serviços, consumidores e fornecedores e concorrentes.

Camargos e Dias (2003) abordam como a estratégia se tornou pauta na administração de empresas, citando que até a década de 50 os empresários apenas se preocupavam com fatores internos às firmas, já que o ambiente negocial não era muito diversificado nem, por conseguinte, competitivo.

Após esse período, a complexidade empresarial foi incrementada, exigindo maior caráter gerencial do empresário, que deveria adotar então estratégias para analisar o mercado de negócio, postura e ações dos clientes, fornecedores e concorrentes, vislumbrando a criação de riquezas aos acionistas e a satisfação dos *stakeholders*.

A análise realizada nas empresas passa a abranger forças externas à organização (oportunidades e ameaças), ganhando importância as atividades de planejamento e de análise de mercado. Isso ocorre em virtude do atual ambiente empresarial competitivo caracterizado pelo desenvolvimento tecnológico, globalização de mercados e impulso das comunicações, que geram mudanças sobretudo no perfil de consumidor.

Todos esses fatores demandam uma remodelagem das estratégias utilizadas pelas organizações, sobretudo quanto à capacidade de inovação, que deve ser melhorada continuamente, propiciando a flexibilidade e adaptação da empresa às mudanças do mercado.

2.6.2 Processos

Toda empresa é composta por processos. O estudo destes tem origem na engenharia industrial, com foco em redesenho, organização e gestão por processos (GONÇALVES, 2000).

O autor complementa ainda informando que não há que se falar em processo se não houver a oferta de um produto ou serviço associado. Para ele, processo é a atividade ou conjunto delas que se inicia por uma entrada (*input*), adiciona-se valor a tal insumo para então se fornecer uma saída (*output*) a um cliente. Caracteriza-se então um fluxo de trabalho, com *inputs* e *outputs* claros e que ocorrem dentro de uma sequência de tarefas interdependentes.

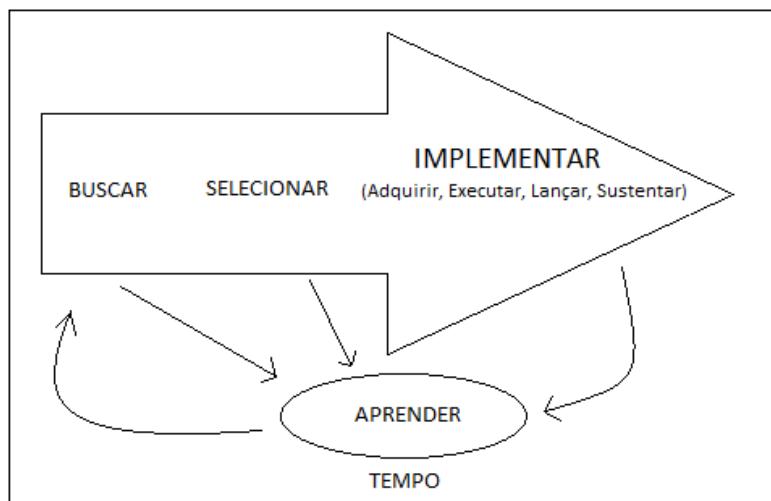
Os processos devem ser bem definidos dentro da organização. Normalmente, tal definição é precedida de um mapeamento, onde é formalizado e disponibilizado à toda a instituição um documento que descreve cada processo organizacional, com o detalhamento

dos respectivos sub-processos e atividades, de modo que o conhecimento seja difundido. Para os bancos, especificamente, a regulação sobre o mapeamento de processos existe, sendo objeto de demanda do Banco Central do Brasil às instituições financeiras.

A inovação, objeto deste trabalho, não se furta a ser vista como um processo. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 87) apontam as etapas da inovação como um processo, conforme a seguir:

- Etapa 1 ou Busca: consiste na análise dos cenários interno e externo e procura por sinais de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Etapa 2 ou Seleção: é a escolha estratégica sobre que sinais avaliados serão respondidos;
- Etapa 3 ou Implementação: é a transformação da idéia inovadora em produto/processo/serviço, com a consequente introdução no mercado. Abrange 4 sub-fases (aquisição de conhecimento para propiciar a inovação, execução do projeto, resolvendo os problemas que surgirem, lançamento e providências quanto à sustentação da inovação no mercado e aprendizagem com o ciclo, melhorando a gestão do processo de inovação).

Figura 02: Representação do Processo de Inovação



FONTE: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 88)

O tópico a seguir abordará a próxima dimensão do modelo: o caráter inovador de uma instituição.

2.6.3 Organização inovadora

De acordo com Barbieri (2003), uma organização inovadora é aquela que comprehende que toda inovação surge a partir da criação de idéias (ideação) que, estimuladas e desenvolvidas, transformam-se em produtos, processos, serviços, tecnologias ou até em empresas.

O autor completa dizendo que as inovações podem ser medidas não pela importância científica ou tecnológica que proporcionam, mas pela contribuição que dão ao mercado e aos clientes.

Logo, uma empresa é inovadora não por dispor de orçamento para pesquisa, mas por entender que deve avaliar e determinar quanto precisa inovar para, pelo menos, manter-se no mesmo patamar de negócio, relativamente à concorrência. Para tanto, é necessário o abandono de todos os processos arcaicos e infrutíferos que possam vir a acomodar a instituição ou mesmo a causar empecilho ao desenvolvimento das competências da organização, sobretudo no tocante à flexibilidade e adaptabilidade.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 493) corroboram o exposto acima e acrescentam: “quanto mais alta é a incerteza e a complexidade do ambiente, maior é a necessidade de estrutura e processos flexíveis”.

Indo além, toda organização que se intitule inovadora deve se relacionar bem com o ambiente institucional de inovação que a rodeia, promovendo contato direto com centros de pesquisa e universidades, além do governo. Neste contexto, a cooperação universidade-empresa ou *spin-off* e o papel as incubadoras de empresas são muito importantes no incentivo e fomento à inovação.

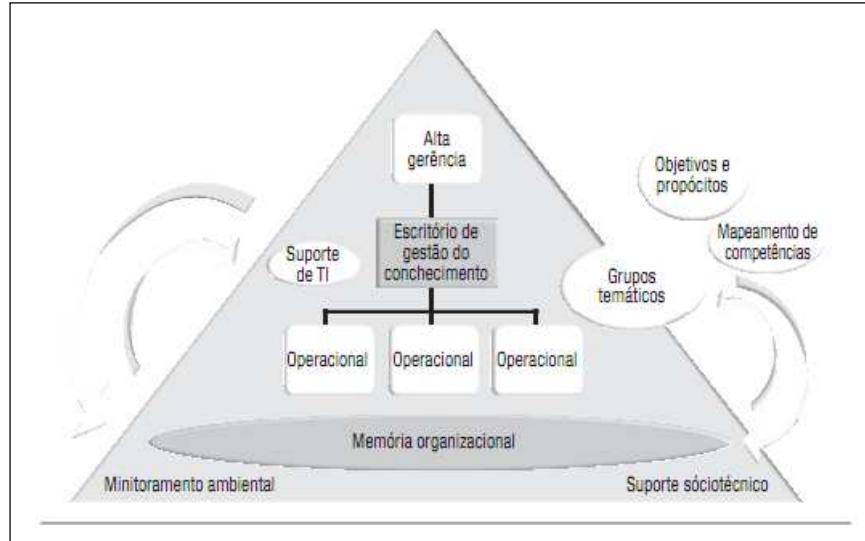
O Banese (banco objeto deste estudo), por exemplo, promoveu parceria com a UFS – Universidade Federal de Sergipe em 2006 por meio do projeto “Fábrica de Software”, com escopo de auxiliar na graduação do corpo discente dos cursos de Ciência da Computação e Sistemas de Informação, sendo papel do Banese estruturar e manter o laboratório de informática do curso, atuando desta forma no fomento ao desenvolvimento do estado.

Hoje, na sociedade baseada no conhecimento, não há que se falar em organização inovadora sem abordar a organização baseada no conhecimento, que seria a forma mais contemporânea de estruturar uma empresa com foco na inovação.

Sobre este assunto, Rossetti *et al* (2008) propôs a estrutura ideal para uma organização baseada no conhecimento, onde este atua como principal elo de negócios. Tal estrutura envolve: suporte sociotécnico da alta administração no estímulo da evolução da gestão do conhecimento; formação de grupos temáticos compostos por profissionais diversos, embora com mesmo fim, a busca por soluções de problemas organizacionais; criação de um EGC – Escritório de Gestão de Conhecimento – com escopo de acrescentar o conhecimento adquirido ao já existente, após o crivo dos profissionais dos grupos temáticos.

A figura 03 ilustra a dinâmica organizacional de uma empresa baseada no conhecimento.

Figura 03: Estrutura organizacional baseada no conhecimento.



FONTE: Rossetti *et al* (2008, p. 69)

Pode-se perceber que o que sustenta a estrutura é a memória da organização, formada pelo conhecimento adquirido com a experiência, devidamente sedimentado e codificado. Para subsídio à tomada de decisão da alta gerência, existe um escritório de gestão do conhecimento, que administra o suporte tecnológico necessário e a interação das pessoas, que formam grupos focais, possibilitando a retroalimentação do ciclo.

2.6.4 Relacionamento

Sobre relacionamento organizacional há que se falar em dois ambientes: intraorganizacional e interorganizacional. O primeiro diz respeito à comunicação ocorrida dentro do ambiente da empresa; o segundo, ao contato desta com agentes externos diversos.

No campo intraorganizacional, o relacionamento das unidades departamentais é importante na melhoria dos processos, sendo necessária a formatação de um canal de comunicação eficiente, o que implica dizer acessível a todos de forma clara.

Já no tocante ao relacionamento de uma firma com entidades externas quaisquer, para Dodgson (1994, apud CUNHA e MELO, 2006), a confiança é um fator muito importante e freqüentemente mencionado quando são analisadas as relações cooperativas entre firmas, mormente quando estão envolvidos os processos de aprendizagem e inovação.

Fala-se isto pelo constante fluxo de informações e recursos envolvidos nas transações negociais atuais, cuja fidúcia envolvida é basilar para a manutenção dos relacionamentos.

Diante da alta competitividade dos mercados atuais, o relacionamento interorganizacional por meio de alianças estratégicas ou redes tem se mostrado uma medida efetiva de ganho de escala, para firmas de menor porte. São as *joint-ventures*, cooperativas e os arranjos produtivos locais ou APLs.

2.6.5 Aprendizagem

Aprendizagem organizacional diz respeito à capacidade detida por uma empresa para apropriação do conhecimento advindo de experiências, de modo a evitar, num momento futuro, a reincidência de falhas ora cometidas, num processo de melhoria contínua.

De acordo com Bitencourt (2001), a aprendizagem organizacional enfatiza o desenvolvimento de estratégias para melhorar continuamente os procedimentos e, consequentemente, atingir melhores resultados, devendo ser efetivas a aquisição e a difusão do conhecimento.

A aprendizagem é, portanto, uma estratégia inovadora eficiente, pois vislumbra a criação de vantagem competitiva, por meio da formatação de uma memória organizacional. Dodgson (1993, apud CALMON, 1999) corrobora essa afirmação ao aferir que a aprendizagem promove a eficiência competitiva sustentável.

Em revisão teórica realizada, Antonello e Godoy (2009, p. 278) resumiram as cinco principais questões abordadas no estudo da aprendizagem organizacional. São elas:

- nível de aprendizagem (se ocorre de forma individual, grupal, intergrupal, organizacional ou até interorganizacional);
- neutralidade da meta (a aprendizagem pode ser vista como positiva ou negativa para a empresa, dependendo dos desempenhos dos grupos estudados);
- noção de mudança (aqui se diferencia uma mera mudança comportamental da empresa de uma melhoria real provocada pela aprendizagem. Mudar por si só não significa ter aprendido);
- natureza processual da aprendizagem (deve ser vista como um processo, com entradas, transformação e saídas);
- natureza política da aprendizagem (complexidade atribuída à aprendizagem por envolver relações de poder).

Finalizada revisão teórica, no capítulo a seguir será evidenciada a metodologia do trabalho, informando com base em que foram realizadas as análises e explicitando, inclusive, como as características do modelo de auditoria da inovação utilizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto à forma de abordagem, conforme Silva e Menezes (2001), pode ser caracterizada como qualitativa, já que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, há um vínculo indissolúvel entre o mundo real, objetivo e a subjetividade do sujeito, onde esta não pode ser traduzida em números.

De acordo com Maanen (1979, p. 520) “a pesquisa qualitativa objetiva expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo o hiato entre a teoria e os dados”. Para Neves (1996, p.01), o foco de interesse da pesquisa qualitativa é:

Amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Corroborando o disposto pelo autor, neste trabalho, não foram utilizados métodos estatísticos de análise de dados, sendo as análises realizadas de maneira indutiva, sob enfoque fenomenológico, atribuindo significados aos fenômenos interpretados.

Quanto ao objeto da pesquisa, o mesmo seguiu a técnica exploratória, pois buscou maior familiaridade com o problema da gestão da inovação no setor bancário. A pesquisa exploratória visa ao conhecimento das características do fenômeno estudado, em busca de explicações para as causas e consequências relativas a dito fenômeno (RICHARDSON, 1989, p. 281).

De acordo com Revillion (2003), os principais métodos empregados em estudos exploratórios constituem levantamentos em fontes secundárias, de experiências (consultas a especialistas), observação e estudos de caso. “Trata-se da pesquisa que é dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos” (DEMO, 2000, p. 20).

No presente estudo, foi realizado inicialmente um levantamento em fontes secundárias, sob a forma de pesquisa bibliográfica. Adicionalmente, foi realizada uma aplicação prática, na forma de um estudo de caso único. A organização escolhida para esta

estratégia de pesquisa foi o Banese – Banco do Estado de Sergipe S.A.. Trata-se de um banco público estadual, dentre os cinco remanescentes (Banestes – Banco do Estado do Espírito Santo, Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul, BRB – Banco de Brasília e Banpará – Banco do Estado do Pará – completam a lista). No estado de Sergipe, atuam quatro bancos públicos, a saber, o Banese, Banco do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil – BNB e Caixa Econômica Federal.

Segundo Yin (2001), os estudos de casos são utilizados quando há necessidade de se responder questões do tipo “como” e “por que”, e quando o escopo da pesquisa é o entendimento de fenômenos contemporâneos complexos.

O propósito do estudo de caso foi exploratório, buscando-se uma compreensão detalhada acerca do processo de gestão da inovação no Banese, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário ou *checklist*, definido no modelo de auditoria da gestão da inovação criado em 2008 pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt.

Tal instrumento foi adaptado à realidade da empresa-caso e à metodologia de auditoria interna utilizada pela citada instituição financeira para garantir maior fidedignidade às análises e conclusões obtidas. Durante a execução da auditoria, as respostas ao referido *checklist* foram formatadas a partir de questionamentos aos sujeitos envolvidos com as atividades de inovação na organização em lide, a saber, os gestores dos dezesseis departamentos (denominados no Banese por “áreas”) envolvidos com inovação, seja em crédito, tecnologia, contas correntes, gestão de demandas, canais de relacionamento, serviços bancários, riscos e processos.

Segue quadro demonstrativo das unidades acima elencadas:

Quadro 15: Unidades Departamentais (sujeitos da pesquisa)

Sigla	Nomenclatura
ARCOD	Área de Contas e Depósitos
ARPAC	Área de Produtos de Crédito
ARARC	Área de Análise de Risco de Crédito
ARMIC	Área de Microcrédito
ACRIM	Área de Crédito Imobiliário
ARCRI	Área de Crédito Rural e Industrial
SUTEC	Superintendência de Tecnologia
ARSET	Área de Serviços de Tecnologia
APROJ	Área de Projetos de Sistemas
APROC	Área de Processos
ARSEC	Área de Segurança da Informação e Continuidade de Negócios
ARSER	Área de Serviços e de Retaguarda
SUCOR	Superintendência de Controles Internos e Riscos
ARGER	Área de Gestão de Riscos
ARCAN	Área de Canais de Relacionamento
ARGAD	Área de Gestão de Demandas

FONTE: Elaborado pelo autor

Muito embora os construtos aqui tratados possam ser considerados confiáveis, já que o modelo de auditoria da gestão da inovação é, de certo, seguro para avaliar a capacidade da gestão da inovação nos bancos, como limitação deste estudo pode-se considerar o não relacionamento das avaliações e conclusões com dados de outras instituições financeiras, sob a forma de análise multicaso, o que proporcionaria um entendimento mais completo sobre a importância que o setor bancário dá para o gerenciamento da inovação.

Diz-se isso por se tratar de caso único. Assim, as especificidades das instituições bancárias exercem influência sobre as respostas dos sujeitos da pesquisa, de modo que a aplicação desta metodologia em outra entidade financeira pode implicar resultados diferenciados. Ressalta-se que a não generalização se dá pela diversidade estrutural e concorrencial das instituições financeiras, cujos focos de atuação e economias de escala divergem entre si e surgem sobre a capacidade e disposição a inovar.

Sugere-se, portanto, como objeto de estudo futuro, a análise comparativa multicaso, proporcionando maiores relacionamentos e replicações de eventos.

3.1 Modelo de Auditoria da Gestão da Inovação

As técnicas de auditoria intentam a análise do processo estudado e a identificação de fragilidades a fim de sugerir melhorias. Com esse intuito, os autores Joe Tidd, John Bessant e Keith Pavitt formularam em 2008 um modelo de auditoria de gestão da inovação. Tal ferramenta serve para avaliar o desempenho inovador em organizações, com base numa auto-avaliação (*self-assessment*).

Sendo a inovação um grande diferencial competitivo, os autores assim entendem:

É bastante improvável que uma organização com uma estratégia de inovação não muito clara, com recursos tecnológicos limitados e sem planos de adquirir mais, com fraca gestão de projeto, com poucos relacionamentos externos e com uma organização rígida e não sustentadora, tenha êxito em inovação. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 582)

Partindo desse pressuposto, foram dispostas cinco dimensões de análise para a auditoria: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem. As dimensões representam áreas importantes ao processo de gestão da inovação.

Sobre cada dimensão foram feitos oito questionamentos, num total de quarenta, a serem analisados em forma de escala, que procuraram identificar se na organização a inovação sequer é pensada ou se existe uma dinâmica de ideação e implementação de inovações eficaz. As questões de cada dimensão estão embaralhadas no instrumento de coleta, de modo a evitar respostas enviesadas.

De forma prática, na auditoria da gestão da inovação, os questionamentos ora referidos foram propostos aos sujeitos da pesquisa, que responderam cada questão pontuando os itens de acordo com a escala abaixo:

Quadro 16: Escala de Pontuação

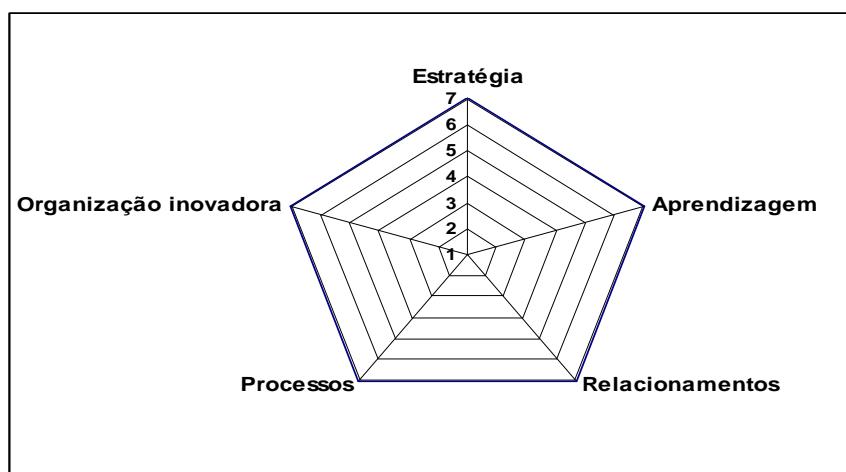
Pontuação	Critério
1	Definitivamente Falso
2	Pouco Falso
3	Falso
4	Mais ou menos
5	Verdadeiro
6	Pouco Verdadeiro
7	Definitivamente verdadeiro

FONTE: Elaborado pelo autor

A melhor situação possível é obtida, logo, quando a todas as respostas é atribuído conceito “7”. A pontuação aferida de cada questão foi tabulada de forma a gerar “*ratings*” para as dimensões. A partir desses números representativos das dimensões, que consistem na média aritmética das perguntas de cada dimensão, foi formado um diagrama que propicia uma avaliação ponderada acerca da gestão da inovação na instituição analisada.

Após tabulação, as respostas permitem informar à organização como é efetivada a gestão da inovação e como os envolvidos lidam com a temática do processo inovador dentro da empresa. O gráfico 06 demonstra como é verificado o resultado da aplicação do modelo de auditoria aqui disposto. Trata-se de um gráfico sob a forma de “radar”.

Gráfico 06: Radar conforme Modelo



FONTE: Adaptado de Tidd, Bessant, Pavitt (2008)

De acordo com as respostas dos sujeitos da pesquisa, forma-se uma figura em forma de pentágono que define, dentro da escala proposta, em que nível cada dimensão se encontra, traçando o panorama de que pontos tratar com mais ênfase e quais são as competências da organização que têm sido mais trabalhadas quando o assunto é inovação. Quão mais distante do centro, ou seja, quão maior o pentágono, implica dizer que melhor é tratada a inovação na empresa.

Formatado o radar, propicia-se a investigação sobre a propriedade com a qual a empresa analisada gerencia seu processo de inovação. A partir das análises, podem ser identificados fatores de sucesso e de fracasso do processo inovador, além da possibilidade da sugestão de melhorias ao processo como um todo, com base nas dimensões estudadas.

4 ANÁLISE DE CASO

A partir da coleta dos questionários, aplicados juntamente aos gestores das áreas (departamentos) do Banese que possuem relação com o tema da inovação, consegui-se depreender, diante das dimensões tratadas no modelo de auditoria da gestão da inovação em estudo, quais as fragilidades existentes no gerenciamento das inovações no referido banco, de modo que sejam sugeridas melhorias.

Das quarenta questões elencadas, para cada dimensão abordada no modelo, a saber, estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem, há oito sentenças, que serão discutidas ao longo desta seção. Para cada sentença, conforme o modelo detalhado no item 3.1 deste trabalho, foram atribuídas notas na escala de 1 a 7, onde “1” é definitivamente falso e “7” definitivamente verdadeiro.

Serão apresentados, por dimensão:

- cada questão transmitida aos sujeitos da pesquisa;
- o conceito geral atribuído por aqueles para cada sentença, representado pela média aritmética obtida de todos os 16 questionários aplicados;
- a nota final atribuída à dimensão, advinda da média aritmética calculada sobre os conceitos das 8 sentenças que a representam.

Explicitadas as *nuances* de cada dimensão avaliada, aglutinar-se-ão as dimensões para que seja então formatado o gráfico sob a forma de radar, completando o modelo e diagramando a gestão da inovação no Banese.

4.1 Estratégia

O questionário aplicado aborda estratégia nas sentenças 01, 06, 11, 16, 21, 26, 31 e 36.

A questão 01 assim dispõe: “os colaboradores do Banese possuem uma clara idéia de como a inovação é importante para a competitividade organizacional no mercado em que o banco atua”.

Diante de tal colocação, os gestores avaliados atribuíram o conceito médio “5,39”, que se enquadra como “pouco verdadeiro”. Muito embora seja um bom conceito na escala do modelo, constata-se que não é homogênea no quadro funcional a visão de como é vantajoso para a organização inovar para melhor enfrentar os desafios da concorrência.

A questão 06 afirma que “a estratégia de inovação do Banese é expressa e clara, estando disponível a todo o rol de colaboradores da instituição”.

Para esta afirmação, o conceito médio atribuído pelos gestores do Banese provocados foi “5,0” ou “pouco verdadeiro”, o que pode retratar duas situações: i) planejamento estratégico, política de lançamento de novos produtos e demais instrumentos condizentes com o tema não devidamente formalizados, disseminados e passíveis de consulta ao corpo funcional da empresa; ii) inexistência ou insuficiência de instrumentos formais relacionados à inovação.

A questão 11 infere que “a sociedade conhece as competências do Banese, onde o banco é atuante, forte, competitivo”.

O conceito médio extraído dos sujeitos da pesquisa para tal afirmação foi “5,50”, podendo ser entendido como “verdadeiro”. O Banese é um banco muito ativo no desenvolvimento de Sergipe, participando em parceria com o governo do estado de projetos e empreendimentos culturais (patrocínios de comemorações festivas municipais e estaduais), comerciais (financiamento a micro e pequenos empresários, por meio de operações de microcrédito), esportivos (patrocínios de modalidades diversas) e outros.

Possui ainda a maior capilaridade (rede de pontos de atendimento) do segmento em Sergipe, estando presente em todo o estado.

A questão 16 trata: “o banco detém planejamento estruturado (baseado em técnicas e ferramentas específicas) onde são identificadas oportunidades e ameaças”.

Atribuiu-se a esta afirmação o conceito médio “5,44” ou “pouco verdadeiro”. Dado o conceito e, sabendo-se que são contempladas no planejamento estratégico do Banese as oportunidades e ameaças identificadas, entende-se haver problema de comunicação interna no tocante à disponibilização do planejamento estratégico aos gestores. Ou o documento não é destinado àqueles ou não se dá a devida atenção ao instrumento, de forma a não se aferir a existência dos tópicos tratados na assertiva.

A sentença 21 dispõe: “os colaboradores possuem o entendimento de que a empresa se desenvolve apresentando inovações ao mercado de negócios ao qual está inserida”.

Aferiu-se conceito médio “5,0” ou ”pouco verdadeiro”. Nos dias de hoje, é muito importante para uma instituição ter arraigada em sua cultura a relevância da inovação para o desenvolvimento organizacional.

Corrobora esse pensamento Machline (2004) ao dizer que a inovação é a implantação, numa entidade, de uma idéia que constitua uma mudança num produto, serviço, processo produtivo ou procedimento administrativo e que a desenvolva, proporcionando melhores resultados e maior competitividade.

A afirmativa 26 assim discorre: “a alta administração se compromete e patrocina o processo inovador”.

Para esta questão, obteve-se o conceito médio “6,0” que corresponde a “verdadeiro”, denotando que o corpo gerencial envolvido com as ações de inovação no Banese vê com clareza o papel da alta gestão no incentivo à inovação e entende ser satisfatório o patrocínio dado aos projetos inovadores. Tal envolvimento dos administradores é condição essencial ao sucesso da inovação.

A questão 31 aduz: “o banco possui mecanismos eficientes para examinar inovações dispostas no mercado e avaliar qual o impacto delas no planejamento estratégico da instituição”.

Em resposta aos questionários, atribui-se conceito médio “4,50”, tratado como “mais ou menos”. Não se vê confiança, logo, por parte dos gestores, quanto à existência de estrutura interna que avalie novidades mercadológicas e as repercussões destas nos resultados da instituição. O segmento bancário, embora regulado, é bem competitivo, sendo importante a avaliação constante das novidades tecnológicas e de comunicação, para realinhamento de objetivos e estratégias para alcançá-los.

Já a questão 36 expõe: “os projetos de inovação são, de forma clara, conectados com o planejamento estratégico (metas e objetivos) organizacional”.

A respeito desta vinculação importante, em que os projetos de inovação devem permitir e auxiliar o atingimento das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico, obteve-se conceito médio “5,22” ou “pouco verdadeiro”.

Reflete-se a partir da nota apresentada que nem todos os projetos inovadores são convergentes com o planejamento organizacional, o que no segmento bancário é compreensível, pois a freqüente e imperiosa regulação do Banco Central exige a execução de inovações que, muitas vezes emergenciais, não são, logo, contempladas nos planos das instituições financeiras.

A partir das questões explicitadas, depreendeu-se, portanto, um conceito geral de “5,26” para a dimensão estratégia.

4.2 Processos

A dimensão processos foi abordada no questionário nas sentenças 02, 07, 12, 17, 22, 27, 32 e 37.

A sentença 02 traz: “a instituição Banese dispõe de processos apropriados que auxiliam o gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos/serviços, de maneira eficaz, desde a idéia até o efetivo lançamento”.

O conceito médio aferido para esta afirmação foi “4,06” ou “mais ou menos”. Verifica-se fragilidade no processo de gerenciamento da inovação, não havendo acompanhamento em grau satisfatório no desenvolvimento de novos serviços bancários, até a chegada destes no mercado.

A afirmativa 07 observa que “todos os projetos que envolvem inovação são realizados de forma eficiente, dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos”.

Acerca do comentário acima, os sujeitos da pesquisa apontaram, em média, o conceito “3,94” ou “mais ou menos”. Fica claro que há problemas na execução dos projetos inovadores, no tocante aos recursos disponibilizados e prioridade de execução de prazo, o que impacta a eficiência do projeto como um todo.

A questão 12 aponta que “o Banese detém instrumentos para identificar que todos os colaboradores, e não apenas a área de *Marketing*, compreendem as necessidades dos clientes.”

Para a afirmativa foi obtido o conceito médio “3,56” ou “mais ou menos” o que permite dizer que não é comum a toda a organização a compreensão do cliente como foco de atuação do Banese, como mencionado na missão do banco “Promover o desenvolvimento de Sergipe fornecendo soluções financeiras, de forma sustentável, gerando valor para seus clientes e acionistas”.

Assim dispõe a questão 17: “o Banese detém mecanismo eficaz de gerenciamento de processos (e de suas mudanças), desde a concepção inicial até a implantação das melhorias identificadas”.

Sobre a assertiva foi aferido o conceito médio “4,94” ou “pouco verdadeiro”, de onde se depreende que, como a instituição possui unidade departamental de gerenciamento de demandas e mudanças, esta pode não estar bem difundida na organização. Ainda sobre processos, o banco adota em sua estrutura uma Área de Processos – APROC, ligada aos controles internos e gerenciamento de riscos organizacionais, responsável pelo mapeamento e mudanças.

A questão 22 aponta: “o banco sistematicamente busca idéias de inovações (em produtos/serviços, processos e outros)”.

Sobre o exposto acima, os gestores atribuíram conceito médio “5,17” ou “pouco verdadeiro”. Na escala conceitual, a nota aferida demonstra constância na procura por serviços inovadores, acompanhando as tendências do segmento bancário. Como exemplo no Banese, pode-se citar a recente implantação de *software* de gerenciamento integrado para as atividades relativas à contabilidade, gestão de pessoal, manutenção e compras, melhorando os respectivos processos internos.

A questão 27 discorre: “o banco possui estrutura adequada para que se garanta a participação de todas as áreas no desenvolvimento das inovações”.

O conceito médio alcançado nesta afirmação foi “4,28” ou “mais ou menos”. Não se mostra, portanto, consensual o pensamento dos gestores da inovação do Banese quanto à

participação das áreas devidas nos projetos inovadores, o que leva a crer como efetivos os problemas estruturais relacionados ao gerenciamento da inovação.

A questão 32 aborda: “há uma definição clara das prioridades das inovações na instituição”.

Sobre a afirmação, obteve-se o conceito médio “3,89” ou “mais ou menos”. A nota evidenciada não permite avaliar como clara tal definição de prioridades, o que causa empecilho à conclusão dos projetos de inovação e pode prejudicar a organização no tocante ao cumprimento do plano estratégico e em termos de atuação no mercado.

A questão 37 pontua que “a estrutura do banco é flexível e permite que pequenas inovações se desenvolvam e sejam implementadas de forma tempestiva”.

Acerca desta questão estrutural, a média obtida dos questionários demonstrou conceito “4,67” ou “pouco verdadeiro”. É, entretanto, compreensível a nota observada, tendo em vista que, normalmente, entidades de menor porte tendem a possuir estruturas mais flexíveis. O Banese, muito embora seja um banco pequeno, é uma grande empresa, segundo classificação do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – por empregar mais de 99 pessoas (ocupadas).

Consolidando as notas das questões citadas, atribui-se à dimensão processos a nota geral “4,31”.

4.3 Organização Inovadora

As questões 03, 08, 13, 18, 23, 28, 33 e 38 abordam esta dimensão.

Observou-se na questão 03: “a estrutura organizacional do Banese não reprime o processo de inovação, pelo contrário, favorece-a”.

Sobre o comentário, os gestores avaliados aplicaram o conceito médio “4,67” ou “pouco verdadeiro”. Muito embora o conceito obtido não mostre contundência por parte da empresa quanto ao incentivo das inovações, entende-se que o estímulo inovador é presente. Uma possível justificativa para o conceito avaliado é a inexistência de um departamento de gerenciamento de inovações.

A questão 08 traz: “há uma boa interação entre as unidades departamentais da instituição Banese, quando dos projetos de inovação”.

Para esta sentença foi aferido o conceito médio “4,78” ou “pouco verdadeiro”. Os projetos de inovação do Banese envolvem as áreas que sofrerão impactos com a implantação da novidade, contudo, diante da nota evidenciada, entende-se carente o intercâmbio de informação entre as unidades.

A afirmação 13 aponta que “os colaboradores são envolvidos na promoção de idéias de melhorias nos produtos/serviços oferecidos aos clientes, ou mesmo nos processos organizacionais”.

Sobre tal posicionamento, qualificou-se o conceito médio “4,33” ou “mais ou menos”. Inserir os funcionários nos empreendimentos inovadores agrega valor ao futuro serviço bancário disponibilizado, pois se utilizam a vivência e o constante contato com os clientes, componentes importantes para o sucesso da inovação no mercado. Atualmente, o banco dispõe de um “banco de idéias”, onde se podem sugerir melhorias diversas, previamente avaliadas pela administração da instituição.

A questão 18 arrazoa: “a estrutura da organização propicia tomada dinâmica de ações”.

Sobre a colocação, pontuou-se o conceito médio “5,0” ou “pouco verdadeiro”. Mais uma vez se pontua a estrutura do Banese, no tocante à flexibilidade e dinamismo, agora de forma mais abrangente, não apenas levando em consideração ações que vislumbrem inovação. Não se trata de uma estrutura engessada, contudo, de acordo com a visão dos gestores da inovação, necessita de ajustes, mantendo a empresa dentro de um perfil mais atual de negócio, com ações mais tempestivas.

O apontamento 23 assim argúi: “a comunicação na organização é eficaz e funciona da mesma forma para todos os níveis da instituição.”

Atribuiu-se o conceito médio “4,11” ou “mais ou menos”. A comunicação interna num banco contribui para a melhoria dos processos e, desta forma, mostra-se essencial que haja um canal eficiente de comunicação. A nota verificada sugere a deficiência da comunicação interna no Banese, realizada hoje por meio de um portal (*intranet* – rede de

computadores interna), seja quanto à ineficiência técnica do canal ou da disseminação de sua utilização junto aos colaboradores.

A questão 28 afirma que “o Banese estimula no corpo funcional a participação no desenvolvimento das inovações, premiando-as”.

Sobre a abordagem da questão acima, foi obtido o conceito médio “3,78” ou “mais ou menos”. Na visão dos gestores, não são satisfatórios e consensuais o estímulo e o reconhecimento pela implementação de inovações no banco. A nota reflete, sem dúvida, uma crítica à estrutura e política de gerenciamento da inovação.

A questão 33 explana: “o clima organizacional incentiva o desenvolvimento de novas idéias”.

Em resposta à questão, averiguou-se conceito médio “3,94” ou “mais ou menos”. Por não haver clareza na estrutura organizacional sobre inovação, ainda não há clima ou mesmo cultura interna que enfatizem as idéias inovadoras.

Já a questão 38 complementa o tema da cultura organizacional: “é cultura do Banese trabalhar em equipe, formando grupos ou comitês para o desenvolvimento e implementação dos projetos inovadores”.

Obteve-se conceito médio “5,28” ou “pouco verdadeiro”. Esta é uma questão que poderia ser provida de conceito mais elevado, pois como comprova a estrutura organizacional do banco, este possui atualmente 10 comitês de temas diversos. É arraigada à empresa a constituição de grupos de trabalho e comitês, o que também ocorre nos projetos inovadores.

De forma geral, para a dimensão organização inovadora, obteve-se nota “4,49”.

4.4 Relacionamento

As questões 05, 10, 14, 19, 24, 29, 34 e 39 são as que dispõem sobre esta dimensão.

Na sentença 05, assim foi disposto: “o relacionamento do Banese com fornecedores, governo, clientes e demais parceiros é próspero, gerando benefícios para todas as partes envolvidas”.

Para a questão acima, foi atribuído conceito médio “5,94” ou “verdadeiro”. A partir do resultado exposto, comprehende-se notória e satisfatória a parceria do Banese com seus *stakeholders*. No contexto organizacional contemporâneo, o bom relacionamento e a atuação em redes constituem boas estratégias para obtenção de ganhos de escala e maior competitividade frente aos grandes bancos.

A questão 10 determina: “o Banese comprehende bem as necessidades dos clientes e usuários finais dos produtos/serviços disponibilizados”.

Sobre tal apontamento, aferiu-se o conceito médio “4,78” ou “pouco verdadeiro”. A resposta a esta questão possui vínculo e é justificada pela resposta da afirmativa 12: a carência de instrumentos que identifiquem se os colaboradores comprehendem as necessidades dos clientes torna difícil tal acompanhamento, que deve ser contínuo, de modo que a instituição sempre mantenha o foco nos usuários dos serviços.

A assertiva 14 propõe que “o Banese tem trabalhado em conjunto com universidades e demais centros de pesquisa e conhecimento”.

Diante da colocação, atribuiu-se o conceito médio “3,83” ou “mais ou menos”. Acredita-se que esta questão poderia ter resultado em conceito maior na escala utilizada pelo modelo, já que, como ora dito, o Banese historicamente tem realizado parceria com a UFS – Universidade Federal de Sergipe, no tocante a questões de tecnologia. Vê-se aqui um possível problema de divulgação de projetos de inovação junto ao corpo funcional, de forma que a empresa dissemine as informações aos colaboradores.

Afirma-se na questão 19 o seguinte: “o desenvolvimento de inovações diversas ocorre com a interação forte dos clientes”.

Atribuiu-se o conceito médio “3,50” ou “pouco falso” para a afirmativa 19. O Banese, atuando como banco de atacado, necessita da interação forte com a clientela, almejando a customização dos serviços prestados para a consequente fidelização do cliente. Enfatiza-se que, atuando como banco varejista, necessita-se de mais tecnologia, sendo maior o esforço com padronização, em contrapartida.

A questão 24 aborda: “o Banese é parceiro de outras organizações no desenvolvimento de inovações”.

Obteve-se o conceito médio “4,44” ou “mais ou menos” para esta colocação, demonstrando que ainda falta à organização envolver o ambiente institucional da inovação quando do desenvolvimento de novos serviços bancários. Esta resposta corrobora a avaliação os gestores obtida na questão 14, ora explicitada.

Assim trata a afirmação 29: “o banco possui interesse em formar redes de contato com pessoas, governo e empresas de conhecido gabarito no tocante ao gerenciamento e desenvolvimento do processo inovador”.

Acerca do item acima, depreendeu-se dos questionários respondidos o conceito médio “4,89” ou “pouco verdadeiro”. Muito embora haja espaço para a participação do Banese no ambiente institucional da inovação, nota-se a partir do grau obtido que os colaboradores entendem importante o relacionamento com o citado ambiente, sendo premissa interna a participação em redes de inovação, desenvolvendo a instituição.

A questão 34 expõe: “há contato fácil e constante com instituições de ensino (de todos os níveis), para comunicação das necessidades de incremento de competências e habilidades aos colaboradores do Banese”.

Sobre este ponto, foi extraído o conceito médio “4,11” ou “mais ou menos”. Não se mostrou contundente, sob o ponto de vista dos gestores provocados, o relacionamento do banco com instituições de ensino em atividades de aprimoramento de capacidades e competências dos funcionários do Banese. A resposta pode ser vista como uma necessidade apontada pelo corpo gerencial da inovação e como uma indicador à administração da necessidade de capacitação laboral.

A questão 39 retrata: “durante a concepção dos projetos que envolvem inovação, os principais beneficiados com as inovações participam de maneira efetiva”.

Este comentário gerou conceito médio “4,94” ou “pouco verdadeiro”. Formados os grupos de trabalho para fomento aos projetos inovadores, carece-se dos beneficiários internos da inovação um grande grau de comprometimento e participação, minimizando riscos e a possibilidade de insucesso do projeto.

Para a dimensão relacionamentos, a nota geral obtida foi “4,56”.

4.5 Aprendizagem

Discorrem sobre a dimensão aprendizagem as questões 04, 09, 15, 20, 25, 30, 35 e 40.

A questão 04 aduz que “há um forte comprometimento do Banese com a execução de capacitações e desenvolvimento das competências dos colaboradores”.

A questão foi conceituada, em média, como “4,28” ou “mais ou menos”. Da mesma forma que a resposta obtida para a questão que trata o contato do banco com instituições de ensino para capacitação, nota-se demanda dos gestores da inovação sobre desenvolvimento de competências, sendo um sinal à alta administração.

Já o apontamento 09 explana que “os projetos de inovação são revisados, após a implementação, a fim de que, no futuro, as falhas identificadas em projetos anteriores sejam evitadas”.

Sobre este tópico, extraiu-se o conceito médio “4,0” ou “mais ou menos”. Averiguou-se um conceito baixo para uma questão tão importante. A revisão de projetos de inovação implantados é condição essencial no processo de melhoria contínua, para que a empresa aprenda com os erros e incremente suas atividades.

A questão 15 assim dispõe: “é cultura do banco revisar as ações realizadas, de forma que “se aprenda com o erro”.

O conceito médio obtido foi “3,78” ou “mais ou menos”. Esta afirmação é mais abrangente que a anterior, não se limitando a discorrer sobre a cultura de aprendizado com os erros apenas para projetos de inovação, mas para a firma como um todo. A ligeira queda de conceito reverbera a necessidade de revisar ações realizadas, revisão esta que pode ocorrer por meio de um teste de aderência, aferindo-se se o projeto foi devidamente cumprido e se as diretrizes traçadas ajudaram à obtenção de resultados convergentes com o plano estratégico.

A afirmativa 20 explica que “os produtos/serviços e processos disponibilizados são periodicamente comparados aos dos concorrentes”.

Sobre esta colocação foi depreendido o conceito médio “4,67” ou “pouco verdadeiro”. No segmento bancário, os serviços oferecidos pelas diversas instituições financeiras são em muito similares. Até mesmo os processos são parecidos, por serem também os mesmos fornecedores de sistemas e empresas de consultoria. Desta forma, não parece ser difícil realizar comparações com a concorrência, num esforço de *benchmark* que faz parte do processo de melhoria contínua.

A questão 25 discorre: “o Banese adota a prática de fazer contato com outras empresas, a fim de aprender técnicas e boas práticas de inovação, trocando experiências”.

Aferiu-se o conceito médio “5,44” ou “pouco verdadeiro”, que demonstra a boa prática realizada pelo banco ao realizar *benchmark*, visitando e conhecendo instituições parceiras, desenvolvendo competências e trazendo idéias do mercado à empresa, no tocante à inovação.

A afirmação 30 levanta: “é cultura do banco internalizar o conhecimento adquirido (captar e implementar internamente o que se aprende no mercado)”.

Em resposta a este questionamento, os gestores da inovação do Banese atribuíram o conceito médio “4,22” ou “mais ou menos”. Não basta participar de *benchmark*, mas a partir dele se deve avaliar a *expertise* ao qual o banco foi exposto e procurar internalizar esse conhecimento, que deve ser formalizado pela instituição e então disseminado.

O apontamento 35 explana: “é cultura do Banese aprender com outras instituições”.

A respeito deste levantamento, obteve-se conceito médio “5,33” ou “pouco verdadeiro”. Entende-se como um ponto positivo estar arraigada à cultura do Banese a aprendizagem com outras organizações, sendo tal atividade fundamental para o desenvolvimento da gestão da inovação e do aprimoramento organizacional de uma forma geral.

Já a questão 40 afirma que “na identificação das oportunidades de inovação, há critérios que mensuram onde, quando e quanto se pode melhorar”.

Para esta colocação, obteve-se o conceito médio “3,50” ou “pouco falso”. Na ótica dos gestores avaliados, o banco é carente de critérios e ferramentas que dimensionem e

quantifiquem as oportunidades de inovação, o que representa uma fragilidade ao processo de inovação e uma carência do ponto de vista de sua gestão, pois sem o devido arcabouço teórico e prático, a avaliação de uma possível demanda de inovação não é completa.

Após as considerações feitas, chegou-se ao conceito geral “4,40” para a dimensão aprendizagem.

4.6 Representação Gráfica das Dimensões

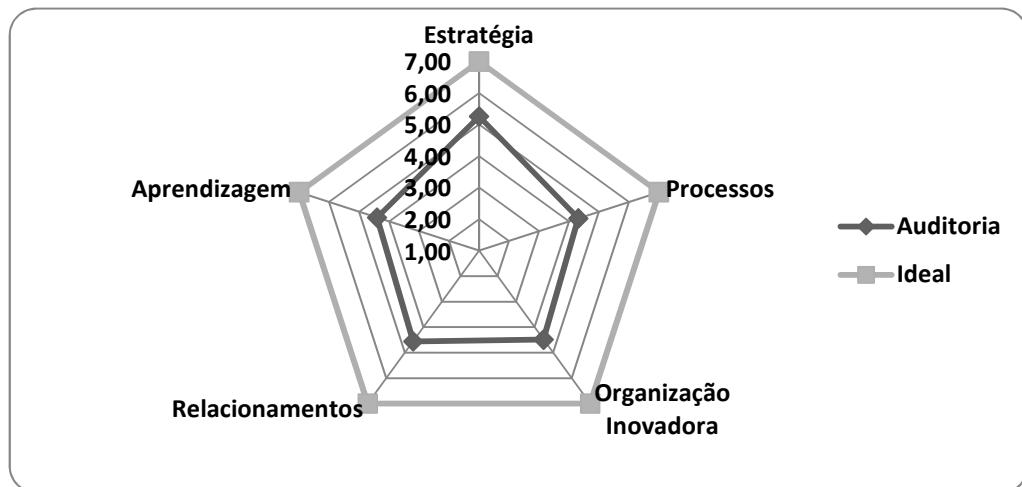
Obtidos os conceitos gerais de cada dimensão, conforme quadro 17 que segue, formatou-se um diagrama sob a forma de radar, por meio do aplicativo Excel, mostrando-se a condição ideal (todas as dimensões com o maior conceito, ou seja, “7,0”) e a condição derivada da auditoria realizada.

Quadro 17: Valores Atribuídos às Dimensões do Modelo

Dimensão	Auditoria Realizada	Condição Ideal
Estratégia	5,26	7,00
Processos	4,31	7,00
Organização Inovadora	4,49	7,00
Relacionamentos	4,56	7,00
Aprendizagem	4,40	7,00

FONTE: elaborado pelo autor.

Gráfico 07: Radar da Gestão da Inovação



FONTE: Elaborado pelo autor

O gráfico 07 permite compreender que quão distantes estão as dimensões da condição ideal, apontando necessidades de melhoria da gestão da inovação no Banese. A estratégia consistiu na dimensão mais desenvolvida, sendo o ponto forte, caracterizando-se que os projetos inovadores intentam o atingimento das metas e objetivos organizacionais.

As demais dimensões se apresentaram num mesmo patamar, inferior ao da estratégia. Mostraram-se, portanto, mais carentes de gestão, sendo necessário maior incentivo à aprendizagem (internalização de conhecimento), melhor relacionamento com o ambiente institucional da inovação, clareza e melhoria contínua dos processos internos e aculturamento dos colaboradores quanto à importância da inovação para o desenvolvimento organizacional.

Nota-se com isso que o resultado obtido é satisfatório e que, embora descolado da caracterização do “mundo ideal”, enseja incremento do ponto de vista de gestão. Há uma proporção entre as figuras obtidas (auditoria e ideal), o que aponta que o grau de desenvolvimento das dimensões é uniforme.

A partir das análises realizadas e da formatação do radar, podem ser propostas melhorias ao processo de gestão da inovação no Banese, conforme a próxima seção, consistindo numa grande contribuição deste teórico-empírico.

5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Propõem-se melhorias à gestão da inovação do Banese, segregadas por dimensão.

5.1 Estratégia

- Maior disseminação sobre a importância da inovação para a competitividade do Banese e para a eficácia dos processos;
- Divulgação do plano estratégico organizacional, demonstrando as oportunidades e ameaças;
- Instituição de mecanismos de avaliação de inovações de mercado e dos respectivos impactos destas na organização;
- Convergência do escopo dos projetos de inovação com o planejamento estratégico do banco.

5.2 Processos

- Mapeamento do processo de gerenciamento de desenvolvimento de novos serviços bancários;
- Avaliação da estrutura de gerenciamento das inovações, averiguando se são supridas as necessidades;
- Melhor definição dos projetos de inovação no tocante aos prazos (tais projetos devem ser priorizados) e verbas orçamentárias;
- Disseminação da missão da organização e do foco no cliente;
- Permitir que pequenas inovações sejam implementadas de forma tempestiva.

5.3 Organização Inovadora

- Criação de líderes para cada projeto inovador, para fomentar intercâmbio entre as unidades departamentais envolvidas (interação);

- Disseminação do “banco de idéias” e reporte aos funcionários sobre idéias implementadas, resultados, além de política de premiação ao colaborador contribuinte com o programa;
- Adotar ações de incentivo ao desenvolvimento de inovações, criando uma cultura organizacional voltada à inovação.

5.4 Relacionamentos

- Divulgação dos projetos inovadores a todo o corpo funcional, para conhecimento;
- Incentivar relacionamento com entidades de ensino, para capacitação do corpo funcional;
- Promover maior interação com clientes durante o processo inovador, além da inclusão do ambiente institucional da inovação, quando dos projetos.

5.5 Aprendizagem

- Fomentar o desenvolvimento de competências aos colaboradores, em virtude da demanda de capacitação observada;
- Criar cultura de revisão de ações e projetos inovadores, de modo que se aprenda com o erro;
- Instituir a comparação dos serviços e processos disponibilizados com os da concorrência (benchmark).
- Internalizar o conhecimento oriundo do benchmark e disseminá-lo junto à organização.
- Buscar ferramentas ou critérios de mensuração de oportunidades de inovação.

6 CONCLUSÕES

Este estudo permitiu constatar a importância da gestão da inovação para o desenvolvimento organizacional das empresas do setor serviços, notadamente o setor bancário, cujo conteúdo tecnológico é evidente. A inovação assume então papel estratégico como condição essencial à competitividade e ganhos de escala, no atual ambiente globalizado.

Constatou-se que a teoria da inovação em muito ainda se atém ao setor industrial, sendo incipiente a análise dos serviços da economia e pequena a quantidade de estudos empíricos que avaliem a inovação no setor bancário, sobretudo no que tange à gestão do processo inovador. Esta, uma contribuição do presente trabalho.

Entende-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, já que foi analisado o processo de gestão de inovação numa instituição do setor bancário, observando-se que o Banese gerencia seu processo inovador, tendo como maior qualidade o vínculo dos projetos com o planejamento estratégico, e sendo identificadas fragilidades acerca da cultura de aprendizagem, relacionamento institucional com os agentes de fomento à inovação, consciência coletiva da importância da inovação para a competitividade e desenvolvimento dos conceitos de mapeamento de processos e melhoria contínua destes.

O lançamento de novos serviços bancários não demonstrou contemplar a preocupação com a gestão e internalização do conhecimento, devido ao mote da imitação. Nas vinte ações de melhoria propostas, foram enfatizadas questões como a disseminação da cultura da inovação com foco no cliente e na competitividade, convergência das ações com o plano estratégico da empresa, melhor estrutura, revisão e mensuração dos resultados dos projetos inovadores, priorização de demandas inovadoras, flexibilidade organizacional, interação entre unidades departamentais e com os agentes de inovação e desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Destarte, cumpriu-se o propósito da realização desta auditoria de gestão da inovação, prestando-se consultoria à alta administração e recomendando melhorias passíveis de análise e execução, em seção específica.

Avaliou-se que a gestão da inovação ainda não é vista com a importância devida, mostrando-se ainda carente. Corroboram tal colocação Pires e Marcondes (2004), ao afirmarem que as instituições financeiras não vêm, historicamente, dando a devida importância à gestão da inovação, vislumbrando a tentativa de dispor de diferencial competitivo frente aos concorrentes mercadológicos.

As competências da empresa e dos colaboradores não são trabalhadas, limitando-se as entidades a copiar os serviços já oferecidos pelos demais bancos, uma vez que não existe proteção sobre a marca dos serviços prestados. Entende-se ser uma prática conservadora, característica do sistema financeiro nacional.

O gráfico em forma de radar, elaborado a partir das averiguações referentes às dimensões estudadas, apontou as deficiências de gestão da inovação por meio do descolamento da situação obtida através da auditoria com a situação considerada ideal. Mostrou também que as dimensões com menores conceitos médios se apresentam uniformes, de onde se vê que a empresa atribui a mesma relevância proporcional às dimensões que o modelo ideal, embora com menor grau de desenvolvimento.

Qualifica-se a gestão da inovação do Banese, portanto, de modo geral, como satisfatória em relação ao modelo utilizado, já que os valores obtidos para as dimensões aproximam-se mais do maior limite do radar, tendendo à situação ideal. Acredita-se que a aplicação prática das sugestões propostas neste trabalho contribuirá para a melhoria não só dos conceitos de cada dimensão, mas para o processo de gestão de inovação do Banese.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local.** Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.9-16, set-dez, 2004.
- AMORIM, A. Vilela. **Revisão literária sobre inovação e a implantação do sistema SAP R3 na Telemar.** Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/578>. Acesso em 21 de fevereiro de 2011.
- ANPEI – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS. **Os instrumentos de apoio à inovação:** uma avaliação inicial – Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008;
- ANDRADE, T. **Inovação tecnológica e meio ambiente:** a construção de novos enfoques. Revista Ambiente & Sociedade, 2004;
- ANDREASSI, T. Por que é tão difícil inovar em serviços. **Gazeta Mercantil**, jan. 2002.
- ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. **Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional.** Revista de Administração de Empresas, vol.49, n.3, jul/set, 2009.
- ARAÚJO, I. P. S. **Introdução à auditoria operacional.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- BACEN. Boletim do Banco Central do Brasil. **Relatório Anual**, 2008.
- BACEN. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2011.
- BANCO DO ESTADO DE SERGIPE. Disponível em: <<http://www.banese.com.br>>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2011;
- BARBIERI, J. C. (Org.). **Organizações inovadoras:** estudos e casos brasileiros. 2. ed. São Paulo: FGV Editora, 2003.
- BARCELOS, G. T; RAPKIEWICZ, C. E. Aplicando um modelo de inovação em serviços no sistema de ensino. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, Ouro Preto, MG, Brasil, out, 2003.
- BERNARDES, Roberto (org). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- BERNARDES, R.C.; ANDREASSI, T. Características das micro empresas no setor de serviços produtivos intensivos em informação e conhecimento. **Revista de Administração e Inovação**, v. 2, p. 20-33, 2005.
- BERNSTEIN, R. R. Problem generation and innovation. **International Handbook on Innovation**, 2003.

BIGNETTI, Luiz Paulo. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **RAC**, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002, p. 37.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BOUDON, André. Bancos: os melhores do Brasil. **Conjuntura Econômica**, maio/2003;

BURLAMAQUI, L., PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimentos: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, jan-jun. 2003.

CALLON, M. Society in the making: the study of technology as a tool for sociological analysis, In: BIJKER, W. et al. (eds.) **The social construction of technological systems**, Mass., Cambridge, MIT Press, 1987;

CALMOM, K. M. N. A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 19. Brasília: Ipea, 1999.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, jan-mar 2003.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. **Sistemas de Inovação**: políticas e perspectivas, Parcerias Estratégicas, 2000.

CASTRO, M. T. B. **Inovação predatória no ordenamento jurídico brasileiro**. 124f. Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

CONDE, Mariza Velloso Fernandez; JORGE, Tania Cremonini Araújo. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, p. 727-741, 2003.

COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos - estrutura integrada: sumário executivo e estrutura, 2007. Disponível em http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf. Acesso em: 20 de julho de 2010.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 18, jul-dez, 2006.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**: the theory and an application to the semiconductor industry. London: Macmillan, 1984.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**, 3. ed. BPAN, 1985.

_____. (1986). **Innovation and entrepreneurship**: practice and principles (Perennial Library ed.). New York: Harper & Row. (Original work published 1985).

FACÓ, J. F. B.; CSILLAG, J. M. Processo de inovação em bancos: análise do desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.3, set-dez, 2010.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H; CSILLAG, J. M. O Processo de difusão de inovações em produtos bancários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 151-176, set-dez 2009.

FEBRABAN. **Federação Brasileira dos Bancos**. Relatório Anual, 2008.

_____. **O setor bancário em números**. Pesquisa, 2010.

_____. **A tecnologia além da web**. CIAB, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FIGUEIREDO, P. N. **Tecnologia e gestão empresarial inovadora**. Disponível em: <http://www.fia.com.br/pgtusp/publicacoes/arquivos_cyted/Cad33.PDF>. Acesso em 20 jul. 2010.

FREEMAN, C. **The economics of hope**. London, Pinter, 1992.

_____. The economics of technical change: critical survey. **Cambridge journal of economics**, n 18, p 463-514, 1994.

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

GALLOUJ, F; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, p. 537-556, 1997.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 10. ed., São Paulo: Pearson, 2004.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; GIOTTO, O. T. **Análise do conteúdo dos artigos de inovação** publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e ENANPAD (2003-2007), 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, Mar, 2000.

HERTOG, P. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 491-528, 2000.

HOWELLS, J. **Innovation & services**: new conceptual frameworks. CRIC Discussion Paper, 38. The University of Manchester & Umist, August, 2000;

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2010.

KATZ, R. **Managing Technological Innovation in Business Organizations**. The International Handbook on Innovation, 2003.

KLEMENT, C. F. F; YU, A. S. O. Influências da tecnologia para a inovação em serviços. **Rev. Adm.** UFES, Santa Maria, v. i, n. 1, p. 101-115, jan-abr, 2008.

KLEVORICK, A.; LEVIN, R.; NELSON, R.; WINTER, S. On the sources and significance of inter-industry differences in technological opportunities. **Research policy**, n. 24, p.185-205, 1995.

KLINE, S. J. **Innovation is not a Linear Process**. Research Management, 1978;

KUBOTA, L. C. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: IV Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia, 2006, São Paulo. São Paulo: EITT - PUC-SP, 2006.

_____. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. **Economia e Sociedade, Campinas**, v. 18, n. 2 (36), p. 349-369, ago. 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LATOUE, B. **Ciência em ação**. São Paulo, Unesp, 2000.

LIMA, A. F.; BASSO, L. F. C.; KAYO, E. K; KIMURA, H. Risco e inovação de produtos: um estudo de empresas manufatureiras brasileiras. In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, **Anais..**, São Paulo. 2007.

LUECKE, R. **Essentials of Managing Creativity and Innovation**. Cambridge: HBS, 2002.

MAANEM, John Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **In Administrative Science Quarterly**, vol. 24, n. 4, December, 1979, p. 520-526.

MACEDO, Severiano Leão Junior. **Migração de competências de inovação em produto para inovação em serviço**: um desafio para empresas de alta intensidade tecnológica, 2008.;

MACHLINE, Claude. Organizações inovadoras. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Resenha 2, jan-jun, 2004.

MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OECD, 1997, p.17. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2004.

MARINOVA, Dora; PHILLIMORE, John. **Models of Innovation**. The International Handbook on Innovation, 2003.

MENEZES, R. K. **Destrução criativa**: a contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo, 2003. Disponível em <http://www.portaldodireito.com.br/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=35> Acesso em: 02 de agosto de 2011.

METCALFE, J. S.; FONSECA, M. G. D; RAMLOGAN, Ronald. Innovation, competition and growth: evolving complexity or complex evolution. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, ano 1, 2002.

- MORICOCHI, Luiz; GONÇALVES, J. S. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas**, SP, v.24, n.8, ago. 1994.
- MOTTA, João Maurício. **Auditória**: princípios e técnicas. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.03, 1996.
- NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**, 2001.
- OECD. **Innovation and productivity in services**. Paris: OECD, 2001.
- _____. **Promoting innovation in services**. Paris: OECD. DSTI/STP/TIP(2004)4/FINAL. 14 Oct. 2005.
- PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. E. A. G.; ALBUQUERQUE, E. M.. **Ciência e tecnologia na dinâmica capitalista**: a elaboração neo-schumpeteriana e a teoria do capital. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2001.
- PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change. **Research policy**, n 13, p. 343-373, 1984.
- PEREIRA, E. M.; BRACALENT, F.; DINOFRE, M.; BERNARDINELLI, M. L. COSO – the committee of sponsoring organizations of the treadway commission. Disponível em <<http://www.infosegura.eti.br/artigos/COSO.pdf>> Acesso em: 20 de julho de 2010;
- PINCH, T.; BIJKER, W. The social construction of facts and artifacts: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. In: BIJKER, Wiebe et al. (eds.) **The social construction of technological systems**, Mass., Cambridge, MIT Press, 1987.
- PINHO, J. A. G.; SANTANA, M. W. Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual. In: **Anais** da ANPAD. Foz do Iguaçu: 22º ENANPAD - Área Administração Pública, 1988.
- PIRES, M. R., MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC** – Edição Especial, v.4, 2004, p. 61-67.
- POSSAS, M. L. **Ciência, tecnologia e desenvolvimento**: referências para debate. Artigo Apresentado no Seminário Brasil em Desenvolvimento, Rio de Janeiro, 2003.
- RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p. 21-37, jul-dez. 2003.
- RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROCHA, Frederico. **Composição do crescimento dos serviços na economia brasileira: uma análise matriz insumo-produto, 1985-92***, 1999;

- ROMERO, C. C. **Lei de inovação tecnológica:** críticas e contribuições, 2009. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/282/boltec282d.htm>>. Acesso em 06 de junho de 2011;
- ROSENBERG, N. **Perspectives on technology.** Cambridge: Cambridge University, 1976;
- _____. **Inside the black box:** technology and economics. Cambridge: Cambridge University, 1982;
- ROSSETTI, A.; et al. **A organização baseada no conhecimento:** novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. Ciência da Informação, Brasília, v.37, n.1, p.61-72, jan/abr, 2008.
- SANDONATO, F. S. A importância dos frameworks de controle de processos para a gestão efetiva da tecnologia da informação. **Anais...** XXVII ENEGEP, 2007.
- SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development.** Cambridge, Harvard University, 1957;
- SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. Notas sobre o modelo schumpeteriano e suas principais correntes de pensamento. **Teor. Evid. Econ.,** Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 107-126, maio, 1998.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed., 2001.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation as a loosely coupled system in services.** SI4S Topical Paper, n.4, 1998.
- STAL, Eva. Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais. In: MOREIRA, Daniel Augusto, QUEIROZ, Ana Carolina, S. (Coord) **Inovação organizacional e tecnológica,** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- STERNBERG, R. J.; PRETZ, J. E. and KAUFMAN, J. C. **Types of Innovation.** The International Handbook on Innovation, 2003.
- TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TRIGUEIRO, M. G. **O clone de Prometeu,** Brasília, UnB, 2002.
- VARGAS, E. R. **A dinâmica da inovação em serviços:** o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- _____. Relação entre estratégia e inovação no setor de serviços: análise de casos do setor hospitalar. **Revista O&S,** v.14, n.40, março, 2007.
- _____. **Inovação e serviços numa perspectiva sistêmica.** v. 4, n. 4, dez, 2008.
- VILHENA, J. B. **A diferenciação dos serviços bancários.** Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artjbv08_diferenciacao_servicos_bancarios.htm>. Acesso em 16 de junho de 2011.

WEISBERG, R. W. **Case studies of innovation:** Ordinary Thinking, Extraordinary Outcomes. International Handbook on Innovation, 2003.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

UFS – Universidade Federal de Sergipe
NUPEC – Núcleo de Pós-graduação em Economia
Mestrado Profissional em Economia com Ênfase em Desenvolvimento
Regional e Gestão de Empreendimentos Locais

QUESTIONÁRIO – AUDITORIA DA INOVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

Este questionário torna-se importante para a consecução de uma auditoria da inovação no BANESE – Banco do Estado de Sergipe, como forma de pesquisa executada para aquisição de grau de mestre em Economia. Buscar-se-á extrair, dos sujeitos da pesquisa, informações concernentes ao gerenciamento das atividades de inovação na citada instituição.

Desde já se agradece a colaboração para com esta análise, que procura salientar como as cinco dimensões relativas ao processo inovador, a saber, estratégia, aprendizagem, relacionamento, processos e organização, podem contribuir para o surgimento de vantagens competitivas, além de apontar fragilidades do referido processo, melhorando-o continuamente. Para cada uma das afirmações a seguir, o entrevistado, conforme seu entendimento, deve se perguntar quais dos critérios abaixo podem ser atribuídos:

Pontuação	Critério
1	Definitivamente Falso
2	Falso
3	Pouco Falso
4	Mais ou menos (meio termo)
5	Pouco Verdadeiro
6	Verdadeiro
7	Definitivamente Verdadeiro

Exemplo: para a afirmação “*O Banese atua como instrumento do governo estadual para fomento à economia de Sergipe*”, o entrevistado deve se perguntar se tal assertiva é definitivamente falsa, falsa, pouco falsa, mais ou menos, pouco verdadeira, verdadeira ou definitivamente verdadeira. A partir da avaliação feita e da resposta aferida, atribuir-se-á o conceito respectivo de 1 a 7 na lacuna correspondente.

QUESTÕES

1. Os colaboradores do Banese possuem uma clara idéia de como a inovação é importante para a competitividade organizacional no mercado em que o banco atua; ()

2. A instituição Banese dispõe de processos apropriados que auxiliam o gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos/serviços, de maneira eficaz, desde a idéia até o efetivo lançamento; ()
3. A estrutura organizacional do Banese não reprime o processo de inovação, pelo contrário, favorece-a; ()
4. Há um forte comprometimento do Banese com a execução de capacitações e desenvolvimento das competências dos colaboradores; ()
5. O relacionamento do Banese com fornecedores, governo, clientes e demais parceiros é próspero, gerando benefícios para todas as partes envolvidas; ()
6. A estratégia de inovação do Banese é expressa e clara, estando disponível a todo o rol de colaboradores da instituição; ()
7. Todos os projetos que envolvem inovação são realizados de forma eficiente, dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos; ()
8. Há uma boa interação entre as unidades departamentais da instituição Banese, quando dos projetos de inovação; ()
9. Os projetos de inovação são revisados, após a implementação, a fim de que, no futuro, as falhas identificadas em projetos anteriores sejam evitadas; ()
10. O Banese comprehende bem as necessidades dos clientes e usuários finais dos produtos/serviços disponibilizados; ()
11. A sociedade conhece as competências do Banese, onde o banco é atuante, forte, competitivo; ()
12. O Banese detém instrumentos para identificar que todos os colaboradores, e não apenas a área de *marketing*, comprehendem as necessidades dos clientes; ()
13. Os colaboradores são envolvidos na promoção de idéias de melhorias nos produtos/serviços oferecidos aos clientes, ou mesmo nos processos organizacionais; ()
14. O Banese tem trabalhado em conjunto com universidades e demais centros de pesquisa e conhecimento; ()
15. É cultura do banco revisar as ações realizadas, de forma que “se aprenda com o erro”; ()
16. O banco detém planejamento estruturado (baseado em técnicas e ferramentas específicas) onde são identificadas oportunidades e ameaças; ()
17. O Banese detém mecanismo eficaz de gerenciamento de processos (e de suas mudanças), desde a concepção inicial até a implantação das melhorias identificadas; ()
18. A estrutura da organização propicia tomada dinâmica de ações; ()
19. O desenvolvimento de inovações diversas ocorre com a interação forte dos clientes; ()

20. Os produtos/serviços e processos disponibilizados são periodicamente comparados aos dos concorrentes; ()
21. Os colaboradores possuem o entendimento de que a empresa se desenvolve apresentando inovações ao mercado de negócios ao qual está inserida; ()
22. O banco sistematicamente busca idéias de inovações (em produtos/serviços, processos e outros); ()
23. A comunicação na organização é eficaz e funciona da mesma forma para todos os níveis da instituição; ()
24. O Banese é parceiro de outras organizações no desenvolvimento de inovações; ()
25. O Banese adota a prática de fazer contato com outras empresas, a fim de aprender técnicas e boas práticas de inovação, trocando experiências; ()
26. A alta administração se compromete e patrocina o processo inovador; ()
27. O banco possui estrutura adequada para que se garanta a participação de todas as áreas no desenvolvimento das inovações; ()
28. O Banese estimula no corpo funcional a participação no desenvolvimento das inovações, premiando-as; ()
29. O banco possui interesse em formar redes de contato com pessoas, governo e empresas de conhecido gabarito no tocante ao gerenciamento e desenvolvimento do processo inovador; ()
30. É cultura do banco internalizar o conhecimento adquirido (captar e implementar internamente o que se aprende no mercado); ()
31. O banco possui mecanismos eficientes para examinar inovações dispostas no mercado e avaliar qual o impacto delas no planejamento estratégico da instituição; ()
32. Há uma definição clara das prioridades das inovações na instituição; ()
33. O clima organizacional incentiva o desenvolvimento de novas idéias; ()
34. Há contato fácil e constante com instituições de ensino (de todos os níveis), para comunicação das necessidades de incremento de competências e habilidades aos colaboradores do Banese; ()
35. É cultura do Banese aprender com outras instituições; ()
36. Os projetos de inovação são, de forma clara, conectados com o planejamento estratégico (metas e objetivos) organizacional; ()
37. A estrutura do banco é flexível e permite que pequenas inovações se desenvolvam e sejam implementadas de forma tempestiva; ()
38. É cultura do Banese trabalhar em equipe, formando grupos ou comitês para o desenvolvimento e implementação dos projetos inovadores; ()

39. Durante a concepção dos projetos que envolvem inovação, os principais beneficiados com as inovações participam de maneira efetiva; ()
40. Na identificação das oportunidades de inovação, há critérios que mensuram onde, quando e quanto se pode melhorar. ()