

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicada
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

EDUARDO SOSA FILHO

**O USO DO CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DO
PROCESSO DE INOVAÇÃO DO *OPEN BANKING*:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS**

São Paulo

2020

EDUARDO SOSA FILHO

**O USO DO CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DO
PROCESSO DE INOVAÇÃO DO *OPEN BANKING*:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Recursos e Desenvolvimento Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez

São Paulo

2020

S715u Sosa Filho, Eduardo.
O uso da inteligência competitiva na gestão do processo de
inovação do open banking : um estudo em instituições financeiras
brasileiras / Eduardo Sosa Filho.
90 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.
Orientador: Gilberto Perez.
Referências bibliográficas: f. 76-84.

1. Inteligência competitiva. 2. Inovação. 3. Open banking. I.
Perez, Gilberto, *orientador*. II. Título.

CDD 658.4038

Bibliotecária Responsável: Giovanna Cardoso Brasil CRB-8/9605

EDUARDO SOSA FILHO

**O USO DO CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DO
PROCESSO DE INOVAÇÃO DO *OPEN BANKING*:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em, 10 / 11 / 2020

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Gilberto Perez
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes
Universidade Estadual de Campinas - Unicamp

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto

Coordenadora Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu
Profa. Dra. Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
de Empresas
Prof. Dr. Walter Bataglia

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Priscila Sasaki Sosa, pelo apoio incondicional ao longo de todas as jornadas terrenas. Seu suporte foi fundamental, mais uma vez.

À minha filha, Marília Sasaki Sosa, pelo incentivo constante, em todas as minhas escolhas.

Ao meu orientador, Professor Dr. Gilberto Perez pela sabedoria e disposição com as quais exerceu seu papel de orientador, sempre disponível para contribuir para o êxito deste trabalho, e pela confiança depositada em mim desde o primeiro dia do programa.

Ao Professor Dr. Adilson Aderito da Silva e ao Professor Dr. Walter Bataglia, por me receberem e apoiarem dentro do programa de Pós-Graduação em Administração.

À banca examinadora, Professora Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar e ao Professor Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes pelas contribuições que serviram para o aperfeiçoamento da dissertação.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de frequentar as disciplinas durante o Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie por proporcionar corpo docente de alto nível e infraestrutura física e digital qualificada, fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha esposa e minha filha, pelo incondicional apoio em todas as etapas desta jornada; ao meu pai, pelos valores e princípios que norteiam todas minhas atitudes.

RESUMO

Com esta pesquisa, procurou-se verificar como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado com a finalidade de gerar insumos para a gestão da inovação do *open banking*. O método de pesquisa adotado foi o qualitativo, de caráter descritivo e exploratório. O setor escolhido foi o da indústria financeira do Brasil, com a participação de seis bancos nacionais. Os gestores destas instituições compartilharam experiências por meio de entrevistas em profundidade, direcionadas por um roteiro estruturado previamente elaborado. A análise dos dados deu-se pela utilização da análise de conteúdo e os resultados da pesquisa, obtidos pela formação de oito categorias, indicaram que a inteligência competitiva tem o potencial de gerar informações úteis para o processo de inovação de produtos e serviços relacionados ao *open banking*. Os resultados da pesquisa indicam que o ciclo da inteligência competitiva está integrado aos processos de inovação de produtos e serviços nos bancos brasileiros, como um ponto de partida relevante para desencadear uma inovação. Os resultados também indicaram que não obstante o fato da inovação do *open banking* trazer oportunidades de novos produtos e serviços para os bancos, para as *fintechs* e para as empresas do varejo digital, a sua adoção ainda está cercada de incertezas no contexto das instituições financeiras. Ao final do trabalho foram apontadas relações entre as categorias identificadas, e os objetivos específicos, bem como a proposição de um esquema de inter-relações entre as categorias identificadas. Este esquema sugere que o ciclo da inteligência competitiva se desenvolve com a busca de informações, gerando resultados úteis para promover o desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços relacionados com a inovação do *open banking*.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Inovação. *Open Banking*.

ABSTRACT

With this research, it was tried to verify how the competitive intelligence cycle can be used to generate inputs for the management of open banking innovation. The research method used was qualitative, descriptive, and exploratory. The sector chosen was Brazil's financial industry, with the participation of six national banks. The manager of these institutions shared experiences through in-depth interviews, direct by a previously prepared script. The data analysis was performed using content analysis. The results of the research, obtained by forming eight categories, indicated that competitive intelligence has the potential to generate useful information for the process of product innovation and open banking related services. The research results indicated that the competitive intelligence cycle is integrated with the process of innovation of products and services in Brazilian banks, as a relevant starting point for triggering innovation. The results also indicated that even though open banking innovation brings opportunities for new products and services for banks, fintechs, and digital retail companies, this innovation is still surrounded by uncertainties on the context of financial institutions. At the end of the research, relations between the identified categories and the specific objectives were pointed out, as well as the proposition of a scheme of interrelation between the categories identified. This scheme suggests that the competitive intelligence cycle evolves by searching for information, generating useful results to promote the development and improvement of products and services related to open banking innovation.

Keywords: Competitive Intelligence. Innovation. Open Banking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo da Inteligência Competitiva.....	28
Figura 2: Modos de busca de inteligência: formas diferentes de buscar informações.....	30
Figura 3: Exemplos de práticas em função de modo de busca.....	31
Figura 4: Principais ferramentas por subprocesso do Ciclo de IC.....	33
Figura 5: Tipos de Inovação.....	38
Figura 6: Processo de Inovação.....	42
Figura 7: Estímulos que podem iniciar a jornada de inovação.....	48
Figura 8: Esquema utilizado na análise de conteúdo.....	58
Figura 9: Volumes de cada fase da análise de conteúdo.....	62
Figura 10: Esquema proposto de relação entre as categorias encontradas.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos e definições de Inteligência Competitiva.....	25
Quadro 2: Tipos de fontes de busca de dados.....	30
Quadro 3: Conceitos e definições de inovação	43
Quadro 4: As cinco gerações do modelo de inovação	45
Quadro 5: Critérios de qualidade de escolha de categorias	57
Quadro 6: Procedimentos metodológicos previstos na pesquisa	58
Quadro 7: Composição das amostras	60
Quadro 8: Categorias identificadas	62
Quadro 9: Objetivos Específicos x Categorias	72

LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Análise de Conteúdo
API	<i>Application Programming Interface</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
CIC	Ciclo da Inteligência Competitiva
CMA	<i>Competition and Markets Authority</i>
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
FinTS	<i>Financial Transaction Services</i>
HBCI	<i>Home Banking Computer Interface</i>
IC	Inteligência Competitiva
IF	Instituições Financeiras
KIT	<i>Key Intelligence Topics</i>
OBIE	<i>Open Banking Implementation Entity</i>
OBWG	<i>Open Banking Working Group</i>
OCDE	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PIX	Ferramenta de Pagamento Instantâneo
P&D	<i>Product and Development</i>
SCIP	<i>Strategic & Competitive Intelligence Professionals</i>
TAN	<i>Transaction Authentication Number</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	19
1.3.1 Gestores Públicos	19
1.3.2 Gestores Privados	19
1.3.3 Academia	20
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	22
2.1.1 A Origem da Inteligência Competitiva	23
2.1.2 Conceitos de Inteligência Competitiva.....	24
2.1.3 O Ciclo da Inteligência Competitiva	27
2.1.4 O Papel da Inteligência Competitiva na Gestão da Inovação	34
2.2 INOVAÇÃO	35
2.2.1 O Fundamento Econômico e a Origem da Inovação.....	35
2.2.2 Categorização da Inovação	37
2.2.3 Novos Conceitos da Inovação: o Fenômeno Visto como um Processo.....	41
2.2.4 Os Modelos de Inovação nas Organizações.....	44
2.2.5 Fontes de Inovação	47
2.3 OPEN BANKING	49
2.3.1 A História do Open Banking	51
2.3.2 A Implantação do Open Banking.....	52
2.3.3 O Futuro do Open Banking	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	54
3.2 TIPO DE PESQUISA	54
3.3 ESPAÇO AMOSTRAL DA PESQUISA	55
3.4 COLETA DE DADOS	56
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	56
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	59

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	59
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – Matriz de Amarração.....	85
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas.....	86
APÊNDICE C – Unidades de Registro X Unidades de Significado.....	89

1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico e de negócios dos dias atuais, em que a globalização amplia a competitividade entre as empresas em todos os setores, a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho. Assim sendo, como apresentado por Drucker (2019) torna-se necessário uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendedorismo sejam normais, estáveis e contínuos.

Este movimento na economia mundial estimula os governantes, particularmente dos países em desenvolvimento, a pensar em estratégias de fomento à competitividade em diversos de seus setores. Neste contexto, países como Coreia do Sul, Indonésia, Tailândia, Índia e atualmente a China, com seu poder competitivo, forçaram os países da Europa e da América do Norte a realizarem mudanças concorrenciais, estabelecendo um novo padrão que enfatiza não só o preço, a qualidade e a diferenciação de seus produtos e serviços, mas também leva em consideração prioritariamente a visão do cliente (BOTTA et al., 2017).

Na esteira deste movimento global, o setor bancário também vive um momento de transformação. As tecnologias digitais estão transformando cada uma das camadas da sociedade moderna (OLLEROS; ZHEGU, 2016). A digitalização trouxe maior eficiência às práticas existentes, introduzindo novos modelos e formas de criar produtos e serviços (SCARDOVI, 2017), com consequências diretas para o setor.

A recuperação da crise financeira de 2008 está aparentemente completa, sendo que os estoques de capital foram reabastecidos e os bancos se preocuparam em tratar de seus custos (DIETZ et al., 2017). No entanto, os lucros dos bancos permanecem ilusórios, levando em consideração que nos últimos anos o retorno sobre o patrimônio líquido da indústria bancária está oscilando em uma faixa estreita, entre 8% e 10%, muito próximo ao custo do patrimônio para o setor. Em paralelo, as ações dos bancos estão sendo negociadas a múltiplos baixos, sugerindo que os investidores têm preocupações com os resultados futuros das instituições financeiras (IF). Esta situação converge para a dificuldade na ampliação dos resultados por parte dos bancos, motivada por cinco fatores.

Em primeiro lugar porque a recuperação da crise econômica mundial foi parcial para todos os setores produtivos, à qual os bancos estão intimamente ligados. Em segundo lugar vive-se uma nova crise, desta vez sanitária, provocada pelo COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*), com reflexos em toda a sociedade e em todos os setores da economia, cuja proporção e consequências em sua totalidade são ainda desconhecidas (KAWALL, 2020). O terceiro fator

diz respeito ao surgimento das *fintechs*, termo de origem inglesa criado da junção das palavras *finance* e *technology*, respectivamente finanças e tecnologia, que representa, segundo Barros et al., (2019) as *startups* do setor financeiro. As *startups* são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos e serviços inovadores de rápida escalabilidade (ABStartups, 2020). Ao contrário dos bancos tradicionais, as *fintechs* oferecem seus produtos e serviços em plataformas totalmente digitais, como os aplicativos disponibilizados para dispositivos móveis. O seu modelo de negócio é flexível e busca chegar o mais próximo possível da necessidade de seus clientes (BARROS; COELHO; PALOMARES, 2019).

Como quarto fator que dificulta o crescimento dos bancos, tem-se o fortalecimento das empresas de varejo digital, que no mesmo modelo das *fintechs*, oferecem soluções financeiras em suas plataformas. E como último fator, temos o fato que as autoridades monetárias que regulam o mercado bancário mundial fecharam consenso de que o potencial e as oportunidades inovadoras das tecnologias digitais não são capturados a um nível satisfatório e que a concorrência entre os bancos permanece baixa (LARSSON; FRÄNDBERG, 2019).

Neste contexto, as autoridades monetárias mundiais iniciaram a implantação do chamado *open banking*. Segundo o OBWG (*Open Banking Working Group*), órgão ligado à Secretaria do Tesouro Britânica, o *open banking* parte do princípio de que os dados bancários pertencem aos clientes e não às instituições financeiras e visa facilitar às *fintechs* e aos próprios bancos a criação de produtos e serviços inovadores, oferecendo aos consumidores mais opções e mais controle sobre seu dinheiro e sobre suas informações financeiras. No Brasil, o objetivo do BACEN (Banco Central do Brasil), regulador do setor financeiro, com a implantação do *open banking*, é o aumento da eficiência no mercado de crédito e de pagamentos, com a promoção de um ambiente de negócios mais inclusivo e competitivo, preservando a segurança do sistema financeiro e a proteção dos consumidores (AGENDA BC, 2019).

A transformação provocada pela entrada do *open banking* trará mudança para o mercado, rompendo a trajetória existente, inaugurando uma nova rota tecnológica e exigindo adaptabilidade para um mundo digital e orientado à Inteligência Competitiva (TIGRE, 2019), que conforme Trigo et al. (2014) inclui a captação, sistematização e avaliação dos dados, informações e conhecimento em relação aos concorrentes, que quando trabalhada de modo eficiente, proporciona às empresas anteciparem as respostas às estratégias dos concorrentes.

O futuro dos bancos depende da capacidade de reação frente à inovação regulatória do *Open Banking*, como um processo multi-estágio, com o qual transforma-se ideias em produtos, serviços ou processos, novos ou significativamente melhorados, com o objetivo de progredir, competir ou diferenciarem-se com sucesso no mercado (TRZECIAK; SCHENATTO; ABREU,

2008). À medida que os bancos aprimorarem a utilização do potencial da Inteligência Competitiva (IC) como um processo de gestão estratégica importante, que tem o intuito de proporcionar compreensão das informações para conhecer seu ambiente interno e externo, além de analisar os concorrentes e o mercado competitivo (BOSE, 2008) e passarem do foco tradicional em produtos e vendas para o foco no *marketing* centrado no cliente, eles habilitam-se a recuperar seu diferencial, construindo e ofertando uma melhor experiência ao seu cliente e desenvolvendo os produtos e serviços digitais necessários, não apenas para próximos anos, mas também para a longo prazo (DIETZ et. al., 2017).

Nesse contexto, esta pesquisa pretende preencher esta lacuna do conhecimento ao analisar, no âmbito das instituições financeiras nacionais, até que ponto o ciclo da inteligência competitiva (CIC) pode ser utilizado para fornecer insumos para a gestão do processo de inovação do *open banking*, no sentido de provocar mudanças no comportamento de uma IF. Para tanto, pretende-se utilizar como campo de estudo o ambiente financeiro, que requer inovação para fins de economia constante, para aquisição e manutenção de clientes, e mais especificamente para a implantação do *open banking*.

Para atingir esse objetivo, nesta pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa, considerando a mesma como mais indicada quando o que se objetiva é a compreensão do fenômeno, no caso identificar como o CIC pode ser utilizado na gestão do processo de inovação do *open banking*, de uma forma ampla e em sua complexidade (GODOY, 1995). Quanto aos tipos, seguindo a proposta de Vergara (2016), a pesquisa apresenta-se como descritiva, buscando estabelecer correlações entre o CIC e o processo de inovação do *open banking*; e exploratória, tendo em vista que esta investigação realizou-se no segmento financeiro, área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2016). No que se refere ao meio de investigação, realizou-se uma pesquisa de campo utilizando-se da entrevista, técnica pela qual, segundo Collis e Hussey (2005), é possível obter informações com mais detalhes e interpretar nuances existentes no modo em que cada respondente reage as perguntas. Com um universo da pesquisa de 6 profissionais-chave em posição de gestão, vinculados a 6 IF nacionais, procedeu-se as entrevistas valendo-se de um roteiro estruturado (Apêndice B), previamente elaborado com base na matriz de amarração (Apêndice A), contendo perguntas predominantemente abertas.

Para o tratamento dos dados provenientes das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (AC) baseada no trabalho de Bardin (2016). O objetivo da AC é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção com a ajuda de indicadores (FREITAS; JANISSEK, 2000).

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante das considerações já apresentadas, a questão de pesquisa para qual se buscou a resposta ficou assim anunciada: **Como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado na gestão do processo de inovação do *open banking*?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa, considerando o resultado a alcançar, foram definidos um objetivo que dará resposta ao problema, e objetivos específicos, que segundo Vergara (2016, p.18) são “aqueles de cujo atingimento depende o alcance do objetivo geral”.

1.2.1 Objetivo Geral

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é verificar como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado com a finalidade de gerar insumos para a gestão da inovação do *open banking*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo da pesquisa, o presente trabalho buscou suprir os seguintes objetivos específicos:

- a. Entender como é estruturado o ciclo de inteligência competitiva nas instituições financeiras nacionais.
- b. Verificar nos bancos pesquisados, a adoção de um processo de inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços ligados ao Open Banking.
- c. Identificar aspectos de integração entre o ciclo da inteligência e a gestão do processo de inovação usados pelas instituições financeiras.
- d. Propor um esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Em função do que já foi apresentado até aqui, é necessário desenvolver um pensar do campo do CIC, do processo de inovação e do *open banking*. As justificativas para esta pesquisa estão apresentadas de forma segmentada, seu benefício para gestores públicos, gestores privados e para a academia.

1.3.1 Gestores Públicos

Como apresentado por Lobão et al. (2015) o BACEN foi criado na forma de uma autarquia integrante do Sistema Financeiro Nacional, com objetivo de controlar a oferta de moeda, gerir o mercado financeiro, combater a inflação, atuar como autoridade monetária do Tesouro Nacional. Desta forma seus representantes devem pensar o arcabouço de suas normas e políticas de maneira que os objetivos das mesmas sejam atingidos, mas que ao mesmo tempo os bancos possam conduzir suas operações de forma sustentável em termos financeiros.

A pesquisa propõe uma discussão sobre como os bancos lidam com o CIC na gestão do processo da inovação do *open banking*, expondo ao leitor detalhes sobre o funcionamento destas IF e como as variáveis internas e externas às mesmas impactam suas atividades e seu desempenho. Esta análise propicia ao funcionário público uma visão de informações fundamentais para equilibrar o conjunto regulatório do *open banking*, mantendo o ambiente de negócios estável e atrativo para os bancos participantes.

1.3.2 Gestores Privados

Como apresentado por Carlos (2018), as empresas do setor financeiro representam uma potência global cujo capital estabelece grande parte dos rumos do planeta e sinalizam caminhos para a economia. O *ranking* mundial dos 200 maiores bancos do mundo publicado pela Forbes traz 3 bancos classificados, o banco Itaú Unibanco em 58º, o Banco Bradesco em 68º e o Banco do Brasil em 154º, isso sem contar o espanhol Santander com forte atuação nacional, que em uma visão consolidada ocupa o 30º posto no *ranking* (FORBES, 2019). As 3 IF brasileiras somadas têm como valor de mercado a cifra de US\$ 185 bilhões segundo a mesma publicação e apresentam como resultado em seus balanços de 2019 respectivamente R\$ 28,4 bilhões (ITAU, 2020), R\$ 26,9 bilhões (BRADESCO, 2020) e R\$ 17,8 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2020).

A inovação regulatória do *Open Banking* é um desafio novo e o futuro dos bancos depende de sua capacidade de reagir à mesma, como um processo multi-estágio, com o qual transforma-se ideias em produtos, serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, com o objetivo de progredir, competir ou diferenciar-se com sucesso no mercado (TRZECIAK; SCHENATTO; ABREU, 2008). Desta maneira, exceção feita a colaboradores de áreas de setores específicas, os gestores privados apresentam-se pouco familiarizados com a complexidade e com os meandros do processo da inovação do *open banking*. Ao apresentar análises sobre como os bancos lidam com o CIC na gestão do processo de inovação do *open banking*, este trabalho se coloca como referencial importante para os gestores a respeito de como formular as estratégias de sua IF, levando em consideração os riscos, custos e oportunidades que a inovação do *open banking* pode proporcionar.

1.3.3 Academia

Por fim, justifica-se a escolha do tema considerando estudos em relação à participação da IC no processo de inovação e a oportunidade de aprofundar o estudo de atividades semelhantes entre ambos, visto que se devidamente evidenciadas, a alocação adequada de recursos em torno dessas relações deverá trazer benefícios para as organizações (TRZECIAK et al., 2008). Da mesma forma Calof e Swedass (2020) sugerem que as relações entre vários processos de IC e variáveis da estrutura do processo de inovação devem ser avaliadas em diferentes setores da economia.

Em segundo lugar, ao analisar as IF nacionais comprova-se que o CIC pode ser utilizado para gerar insumos para gestão da inovação do *open banking*? E estes insumos podem provocar mudanças de comportamento de uma IF, para adequação, aprimoramento e lançamento de novos produtos e serviços? É o que se apresenta como resultado desta pesquisa, considerando que para adquirir vantagem competitiva, os bancos a exemplo de todas as organizações, precisam estar em constante mudança, visando a criação de produtos, serviços e processos inovadores, valendo-se do conhecimento gerado pelo CIC.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa divide-se em 5 capítulos. No capítulo 1 encontra-se o contexto e “o problema”, com a questão da pesquisa, os objetivos, as contribuições do estudo e a estrutura da pesquisa. No capítulo 2, denominado referencial teórico, apresenta-se uma revisão da literatura

existente sobre os construtos IC, inovação e *open banking*. No capítulo 3, como indicado por Marconi e Lakatos (2017), estão apresentados os procedimentos metodológicos, explicitando-se o método e os tipos de pesquisa, a forma de coleta dos dados e a descrição dos instrumentos de pesquisa, bem como a técnica de tratamento dos dados. No capítulo 4, encontra-se a análise dos dados e interpretações dos resultados, e no capítulo 5 finalmente, as considerações finais acerca da realização da pesquisa, dos resultados obtidos e de perspectivas para novas investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um setor competitivo como o financeiro, composto por bancos e *fintechs*, a informação e o conhecimento combinados tornam-se fatores críticos para ação e tomada de decisão, com intuito de usufruir dos benefícios de toda e qualquer inovação, em especial do *open banking*, bem como para reposicionamento, estabelecimento ou revisão de suas estratégias de competição.

Com o propósito de amparar os objetivos de pesquisa, neste capítulo apresenta-se os estudos já realizados por outros autores sobre os temas Inteligência Competitiva, Inovação e *Open Banking*. Como sugerido por Vergara (2016), foi realizada uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e a suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência. Esta etapa, como apresentado por Gil (2019, p.73) “pode ser definida como um relato acerca do que foi publicado em relação ao tema que está sendo pesquisado”.

O tema inteligência competitiva aborda em suas subdivisões a origem da IC, a conceituação do tema, e por fim o CIC. Com relação ao tema inovação, aborda-se inicialmente o fundamento econômico e a origem do tema, passando pela categorização e pelos conceitos de inovação. Discute-se também a visão da inovação como um processo, e encerra-se com a apresentação das fontes de inovação. Com relação ao *open banking* após uma apresentação inicial do tema, aborda-se seu histórico, sua implantação, e uma visão de futuro a respeito do tema.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O acelerado incremento de inovações e a evolução tecnológica de produtos, processos e metodologias, bem como o excesso de informações, são fatores que exigem das empresas de diversos segmentos, dentre eles o financeiro, um processo de inteligência para sustentação de inovações que garantam vantagem competitiva perante seus concorrentes.

O processo da IC, denominado “ciclo da inteligência competitiva” (CIC) é amplo e conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional, auxiliando na descoberta das forças que regem os negócios, reduzindo o risco e conduzindo o tomador de decisão a agir de forma antecipada, bem como protegendo o conhecimento gerado (ABRAIC, 2020).

Para apresentação do CIC, torna-se necessário discorrer sobre a origem histórica da inteligência competitiva e seus conceitos, para então adentrar no ciclo de inteligência competitiva.

2.1.1 A Origem da Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva, embora esteja integrada a muitas práticas organizacionais de empresas líderes de mercado na atualidade, remete a épocas militares (MILLER, 2002). A IC tem sua origem há mais de 5000 anos, como apresentado no texto seminal “A Arte da Guerra” que descreve as atividades militares do General Sun Tzu (PRESCOTT; MILLER, 2002). Na tradução da obra feita por André Bueno em 2012, encontramos uma descrição da relevância da inteligência.

“Aquele que conhece a si mesmo e ao inimigo, jamais correrá perigo, mesmo que enfrente cem batalhas; aquele que conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, pode ganhar ou perder; e aquele que não conhece a si mesmo e nem ao inimigo, está destinado ao fracasso”.

As primeiras empresas a adotarem a inteligência competitiva foram as grandes indústrias anglo-saxônicas e britânicas, que criaram departamentos de inteligência de marketing, com expressivo foco na concorrência. Nos Estados Unidos, a discussão sobre IC foi fortalecida na década de 1980 (MARCIAL; COSTA, 2001). Já no Brasil, especificamente, as empresas têm utilizado da IC desde 1990, mas o auge ocorreu em 2000, em virtude da fundação da ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

Marcial e Costa (2001) contrapõem esta visão da IC como uma prática milenar, sugerindo que a inteligência da época de Sun Tzu não é a mesma do período empresarial. Os pesquisadores afirmam que a IC da atualidade é uma atividade cujo objetivo é a manutenção ou o aumento da capacidade das organizações, e distingue-se do que eles denominam “inteligência clássica” do período militar, da qual se originou, por não utilizar ações de espionagem, consideradas antiéticas e ilegais.

A IC como ferramenta de gestão estratégica é considerada uma das áreas de mais rápido crescimento, sendo uma das técnicas mais importantes na criação de vantagem competitiva (NAGHDI; ISALOO, 1992), seja em uma visão de uma visão de continuidade (MARCIAL; COSTA, 2001), seja em uma visão de evolução (Miller, 2002).

2.1.2 Conceitos de Inteligência Competitiva

A IC segundo a visão de Pozzebon, Freitas e Petrini (1997) é a simples coleta e análise de informações predominantemente externas, como informações de clientes e concorrentes e da situação política e sócio econômica. Tyson (1998) por sua vez, aproxima a IC da tomada de decisão apresentando que a inteligência competitiva atua como uma sequência sistemática que transforma *bits* e fragmentos de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão.

Calof e Skinner (1998) trazem o conceito de IC como um processo e integram informação, processo e gestão, definindo IC como a arte e a ciência de preparar empresas para o futuro por meio de um processo sistemático de gestão do conhecimento. Os pesquisadores complementam sua visão de IC como a criação de conhecimento a partir de informações abertamente disponíveis pelo uso de um processo sistemático, envolvendo planejamento, coleta, análise, comunicação e gestão, o que resulta na tomada de decisão de ação.

Com foco na vantagem competitiva, Valentim (2002) afirma que a IC é fundamental para aumentar a capacidade empresarial de todas as empresas no mercado globalizado. Miller (2002, pag.31) corrobora com esta visão, afirmando que “não existe maneira de as organizações operarem eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações; isso é tão certo quanto o fato de que nenhum avião pode voar sem apoio do radar”.

A IC envolve identificar informações estratégicas e torna-las disponíveis para o tomador de decisão (MYBURGH, 2004). Para Tarapanoff (2006), a IC funciona como uma atividade de aprendizagem com objetivo de aumentar a competitividade, realizada a partir das informações, que possibilitam que as estratégias organizacionais sejam planejadas em curto e longo prazo.

De acordo com Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) a IC funciona como um conceito que surge a partir da busca pela vantagem competitiva e apresenta-se como uma ferramenta robusta de apoio à alta gestão. Da mesma forma para Calof e Wright (2008), a IC equivale a um sistema de escaneamento ambiental que integra o conhecimento de todos na empresa. Neste sentido, Bose (2008) apresenta a IC como um processo de monitoramento do ambiente competitivo, com intuito de fornecer conhecimento, ou seja, informações úteis ao negócio da organização, e Sharp (2009) complementa que a IC é uma ferramenta de auxílio à empresa para chegar no objetivo desejado antes das outras.

Da visão inicial da IC como uma simples coleta de informações, a inteligência competitiva evoluiu e se desenvolveu como um campo distinto e as atividades desenvolvidas têm servido para todas as funções de negócio (ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012).

Lodi (2014) destaca que, muito mais que monitorar os movimentos dos concorrentes e avaliar seus recursos e capacidades, a IC se ocupa do ambiente competitivo como um todo para antecipar mudanças no nível macro (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais ou regulatórias) e no nível da indústria ou do mercado (comportamento dos consumidores e dos concorrentes, fusões, aquisições e dinâmica da inovação). O pesquisador complementa definindo a IC como um processo contínuo e interativo que tem como objetivo coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão nos negócios.

A IC pode ser compreendida como um radar que detecta novas oportunidades ou ajuda a evitar desastres, alertando as empresas para a importância de se observar o ambiente em que estão inseridas (PEREIRA et al., 2016). Desta forma, uma ampla diversidade de organizações utiliza a IC e o conhecimento adquirido na sua estratégia, pois a tomada de decisão acontece a partir do conhecimento da organização e do seu ambiente (GOMES, BRAGA, 2017).

Calof e Swedass (2020) apresentam que inteligência competitiva valida a tomada de decisão introduzindo um sistema disciplinado, não apenas para coletar informações, mas também para fazer análises e disseminar descobertas sobre o ambiente externo com a intenção de gerar vantagem competitiva para sua organização

Os conceitos de IC apresentam algumas visões estratégicas, outras mais operacionais, mas todas destacam a importância da informação, como descrito na Quadro 1:

Quadro 1: Conceitos e definições de Inteligência Competitiva

AUTOR (ES)	CONCEITOS / DEFINIÇÕES
Pozzebon, Freitas e Petrini (1997, p. 244)	"A coleção e análise das informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, como também informações relativas a tendências externas, políticas e socioeconômicas (sic), enfim, informações predominantemente externas, podem ser definidas como Inteligência Competitiva".
Tyson (1998)	Uma sequência sistemática que transforma bits e fragmentos de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão.
Calof e Skinner (1998)	A criação de conhecimento a partir de informações abertamente disponíveis pelo uso de um processo sistemático envolvendo planejamento, coleta, análise, comunicação e gestão, o que resulta na tomada de decisão de ação.
Rouach e Santi (2001)	Um processo de inteligência que não se restringe apenas à captura de informações.
Marcial e Costa (2001)	Uma atividade cujo objetivo é a manutenção ou o aumento da capacidade das organizações.
Valentim (2002)	Uma atividade fundamental para aumentar a capacidade empresarial no mercado globalizado.
Myburgh (2004).	A identificação de informações estratégicas no intuito de torná-las disponíveis para o tomador de decisão.

AUTOR (ES)	CONCEITOS / DEFINIÇÕES
Petrini, Freitas e Pozzebon (2006)	Um conceito que surge a partir da busca pela vantagem competitiva e uma ferramenta robusta de apoio à alta gestão.
Tarapanoff (2006)	Uma atividade de aprendizagem com objetivo de aumentar a competitividade, realizada a partir das informações, que possibilitam que as estratégias organizacionais sejam planejadas em curto e longo prazo.
Calof e Wright (2008)	Um sistema de escaneamento ambiental que integra o conhecimento de todos na empresa.
Bose (2008)	Um processo de monitoramento do ambiente competitivo, com intuito de fornecer conhecimento, assim sendo informações úteis ao negócio da organização.
Sharp (2009)	Uma ferramenta de auxílio à empresa para chegar no objetivo desejado antes das outras.
Trigo, Soares e Quoniam (2014)	Um sistema operacional de coleta, tratamento e encaminhamento de informação tácita para os tomadores de decisão.
Lodi (2014))	Um processo contínuo e interativo que tem como objetivo coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão nos negócios.
Pereira, Carvalho e Jordão (2016)	Um radar que detecta novas oportunidades ou ajuda a evitar desastres, alertando as empresas para a importância de se observar o ambiente ao qual estão inseridas
Gomes e Braga (2017)	O resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas".
Calof e Swedass (2020)	A inteligência competitiva valida a tomada de decisão introduzindo um sistema disciplinado, não apenas para coletar informações, mas também para fazer análises e disseminar descobertas sobre o ambiente externo com a intenção de gerar vantagem competitiva para sua organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores pesquisados, 2020.

Desta forma, os conceitos de IC pesquisados têm como objetivo central a obtenção e o tratamento de informações, originadas de um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a empresa, viabilizando seu uso no processo decisório (GOMES; BRAGA, 2017).

Neste contexto, evidencia-se que a inteligência competitiva evoluiu e, embora tenha a informação como base, como apresentado por Rouach e Santi (2001), a IC almeja objetivos maiores do que a coleta de dados, ou seja, não se restringe apenas à captura da informação, mas apresenta-se como um processo de inteligência. Esta inteligência adquirida transforma-se em recomendações para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas (CALOF; WRIGHT, 2008), pois a informação que a IC fornece permite obter respostas em tempo real (TRIGO et al., 2014). Desse modo, este processo de inteligência, integrado às recomendações em busca de assertividade na decisão para obtenção de vantagem competitiva, são decorrentes do que é proposto como Ciclo da Inteligência Competitiva.

2.1.3 O Ciclo da Inteligência Competitiva

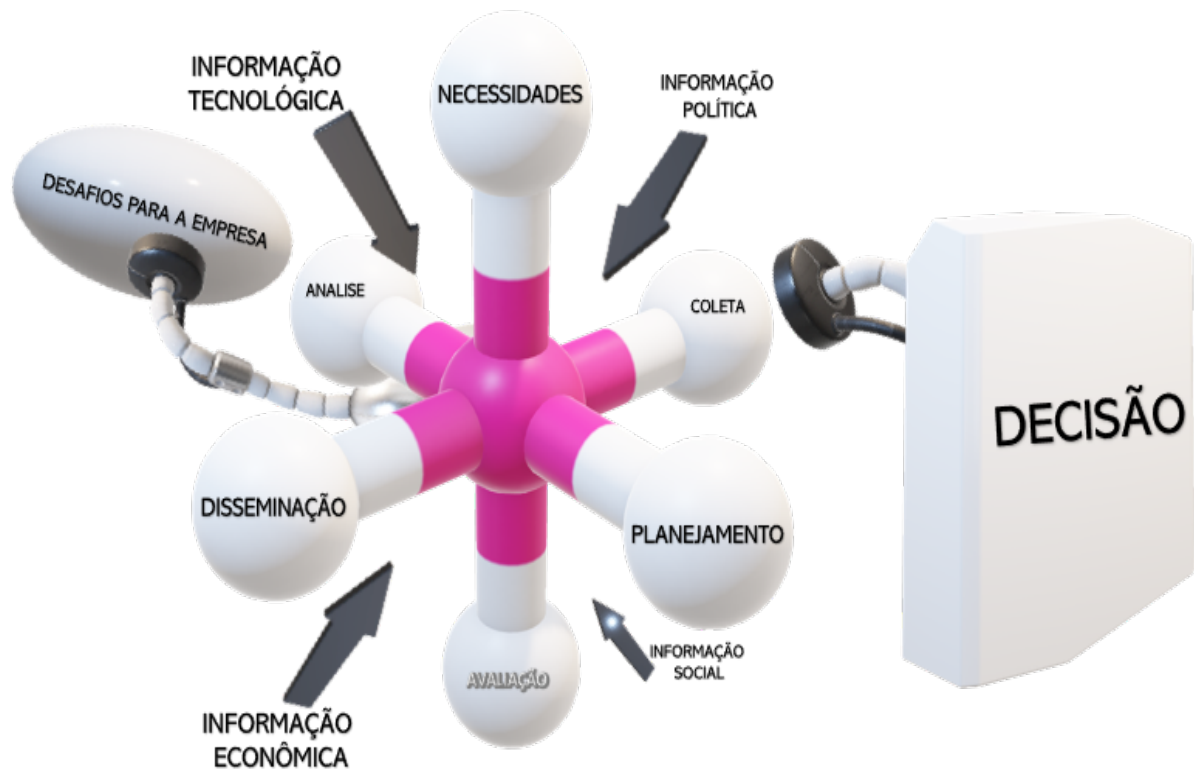
O processo da IC, denominado “ciclo da inteligência”, é amplo e conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional, auxiliando na descoberta das forças que regem os negócios, reduzindo o risco e conduzindo o tomador de decisão a agir de forma antecipada, bem como protegendo o conhecimento gerado (ABRAIC, 2020). Este ciclo, da mesma forma que o processo de inteligência competitiva, está fragmentado em etapas (MILLER, 2002). De acordo com a SCIP (Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva; tradução nossa), a IC “ é o processo de coletar, analisar e disseminar de forma ética a inteligência precisa, relevante, específica e atualizada, que possa ser utilizada para previsão e ação a respeito do ambiente de negócios, dos concorrentes e da própria organização” (SCIP, 2020).

As atividades do processo de IC, de acordo com Priporas, Gatsoris e Zacharis (2005), devem ser de responsabilidade dos gestores das empresas, tendo em vista seu impacto nas decisões de negócio e seu poder de moldar as decisões estratégicas. Estes gestores de organizações, inseridos em um cenário competitivo e complexo, adotam a prática da inteligência competitiva como uma oportunidade de melhorar a sua capacidade de competir (MILLER, 2002). Para Vedder et al. (1999), gestores de empresas com conhecimento amadurecido em IC afirmaram ter um melhor entendimento do cenário competitivo e uma visão mais clara das ameaças e oportunidades. No entanto, as empresas têm enfrentado um problema de excesso de informações (GOMES; BRAGA, 2017) e para lidar com esta dificuldade muitas estão estruturando ou aprimorando suas atividades de inteligência (VRIENS, 2004).

Oliveira e Teles (2015), em seu trabalho de revisão conceitual sobre a IC, apontam também outros autores como Fuld (1995), Kahaner (1996), Valentim (2002) e Prescott e Miller (2002), que sugerem a necessidade de as organizações desenvolverem processos de IC.

De forma específica, Kahaner (1996) defende o ciclo da inteligência competitiva como um processo sistêmico, cíclico e dinâmico, composto por etapas que visam transformar dados brutos em informação, de modo a se obter a inteligência. Este processo composto por etapas é apresentado por Amaral, Garcia e Aliprandini (2008) conforme Figura 1, em um ciclo com seis fases: (1) identificação das necessidades de informação; (2) planejamento; (3) coleta das informações; (4) análise; (5) disseminação e (6) avaliação. É importante ressaltar que se encontra na literatura divergências quanto ao número de etapas que compõem o ciclo de IC (GOMES; BRAGA, 2017; BERNHARDT, 2004; MILLER, 2002), contudo, as fases de coleta, análise e disseminação parecem ser comuns à maioria dos autores.

Figura 1: Ciclo da Inteligência Competitiva



Fonte: Adaptado de Amaral et al. (2008)

A SCIP (2020) descreve o ciclo de IC como o processo pelo qual a informação bruta é adquirida, reunida, transmitida, avaliada, analisada e disponibilizada como inteligência final para gestores que são responsáveis pelas decisões estratégicas.

A primeira fase ou subprocesso do ciclo de IC envolve identificação de quais serão as decisões críticas que a empresa precisa tomar considerando o ambiente externo (GOMES; BRAGA, 2017). Vriens (2004) alerta para uma dificuldade encontrada nesta primeira fase, para determinar a relevância de certa classe de dados antes que eles sejam coletados e interpretados, ou seja, antes que a inteligência seja produzida.

Para mitigar esta dificuldade, é necessária a aplicação de algum modelo sobre o ambiente da organização, como o proposto por Herring (1999). Tal modelo orienta que, uma vez identificadas as questões, elas são organizadas em tópicos relevantes, os KIT (*Key Intelligence Topics*) e organizadas em três categorias de informação.

A primeira categoria de tópicos é composta por informações que suprem as necessidades estratégicas e táticas da organização, advindas de rotinas de tomada de decisão e planejamento, que são repetidas frequentemente no processo de trabalho de uma empresa.

A segunda categoria de KIT abrange informações voltadas à identificação e descrição de atores chave do ambiente de negócio, como competidores, fornecedores, clientes e parceiros. Na visão de Adidam, Banerjee e Shukla (2012) este é o melhor tipo de informação, considerando que ela foi obtida por contatos humanos informais originários de tais atores chave. A terceira e última categoria refere-se às informações voltadas ao monitoramento ambiental, ou seja, ambiente político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal, visando levantar informações que permitam à organização antecipar-se a eventos críticos do mercado, ou mesmo compreender melhor acontecimentos e fatos já ocorridos (PEREIRA; CARVALHO; JORDÃO, 2016).

Na sequência, dentro do ciclo de IC temos a fase ou subprocesso de planejamento, que se caracteriza por três fatores que Hering (1999) define como defensivo, passivo e ofensivo. O fator defensivo, de obtenção de informações para evitar surpresas; o passivo de entendimento e a avaliação do desempenho organizacional; e por fim o ofensivo, de identificação das oportunidades de negócios. Vale reforçar que, conforme Miller (2002), é na fase de planejamento que se determina a forma como toda a atividade de inteligência competitiva será desenvolvida em termos de missão, objetivo, estratégias e ações a serem tomadas.

A terceira fase do ciclo de IC está representada pelo subprocesso de coleta de dados, cuja eficiência depende primordialmente do conhecimento sobre as fontes disponíveis. Este conhecimento envolve o entendimento de quais fontes podem conter os dados necessários e de que forma elas podem ser acessadas adequadamente (medido, por exemplo, pelo momento, custos, relevância, precisão, acessibilidade, etc.), além de determinar quem estará envolvido na atividade de coleta.

Um desafio na coleta de dados, é o crescente volume de informações disponíveis. Para superar este desafio a IC vale-se do conjunto tecnológico de *Big Data*. Não existe consenso sobre o conceito de *Big Data* e cada organização entende este fenômeno por uma perspectiva diferente, entretanto, a essência do termo é contemplada por meio de três dimensões fundamentais: Volume, Velocidade e Variedade. À vista disso, o Big Data está associado ao crescimento e ao uso de dados estruturados e não estruturados com resultados em alta performance e disponibilidade (FRANKS, 2013).

Pereira et al. (2016) trazem que nesta fase de captura de dados dentro do ciclo de IC serão realizadas buscas, adequações e o processamento das informações úteis à resolução dos KIT. A obtenção destes dados pode se apresentar de distintas fontes, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Tipos de fontes de busca de dados

TIPO	DETALHAMENTO
Abertas e Fechadas	Fontes acessíveis por todos ou restritas a poucos
Internas e Externas	Fonte diferenciada de acordo com sua localização, assim sendo interna ou externa à empresa
Primárias e Secundárias	As fontes primárias obtidas de fontes como mercado e pesquisas, e as secundárias obtidas nas redes digitais e notícias
Classificadas por Meio	Fonte em papel, eletrônico, humana

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Bessant e Tidd (2019).

Já para Kerr et al. (2006), os diferentes tipos de busca e fontes de informação podem ser divididos em quatro modos, como mostra a Figura 2. O eixo vertical representa o tipo de fonte de busca, que pode ser dividida entre informação direta e aberta. O eixo horizontal representa a localização das informações, composto por informações internas e externas. A intersecção entre estes quatro elementos resulta nos modos de busca – *trawl*, *mine*, *scan* e *target*.

Figura 2: Modos de busca de inteligência: formas diferentes de buscar informações

	Interna	Externa
Aberta	<p>Trawl Informações que podem estar contidas na empresa mas os pesquisadores não sabem onde encontra-las</p>	<p>Scan A empresa esta buscando informações relevantes que ainda não foram identificadas</p>
Direta	<p>Mine Informações que estão contidas na empresa mas os pesquisadores sabem onde encontra-las</p>	<p>Target A empresa esta buscando informações específicas fora das suas fronteiras</p>

Fonte: Adaptado de Kerr et al. (2006).

De forma complementar, na etapa de coleta de dados a estruturação de uma rede de coleta de informações é de suma importância, como apresentado por Gilad e Gilad (1998). Os membros de uma rede de informação podem se apresentar de maneira dispersa pela organização, atuando em funções distintas, dentro de áreas como compras, atendimento e suporte, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento; tradução nossa), marketing e vendas. A ideia por trás das redes de coleta é que os indivíduos obtêm informações do ambiente no qual estão

inseridos, além de disporem de uma maior capacidade de análise. A Figura 3 exemplifica a relação da rede coleta de inteligência e os modos de busca.

Figura 3: Exemplos de práticas em função do modo de busca

	Interna	Externa
Aberta	<p>Trawl <i>Trawling</i> pode ser facilitado na organização através da produção de um guia chamado “Quem sabe?” O documento é disponibilizado a toda equipe e lista os especialistas de acordo com a área de conhecimento. Além disso, pode-se criar uma biblioteca pessoal que contenha os vários tópicos de interesse e associa-la a ferramentas de busca.</p>	<p>Scan Em grandes empresas de telecomunicação, um time de analistas produz uma <i>newsletter</i> trimestral contendo tendências de tecnologia com foco no mercado. Um segundo time de analistas se dedica a coletar informações das tecnologias atuais da empresa. O Time gera uma lista de tecnologias interessantes, priorizadas por relevância, que devem ser observadas. A observação é baseada em tópicos chave e busca de <i>start-ups</i>. Eles participam de eventos onde as <i>start-ups</i> apresentam sua tecnologias</p>
Direta	<p>Mine Um consultor de tecnologia mantém um banco de dados cobrindo tópicos chave de tecnologia encontrados na literatura (livros, jornais, <i>proceedings</i>, teses, normas, patentes, etc.). A equipe de coleta resume e indexa a nova literatura com palavras chave para que os temas possam ser pesquisados.</p>	<p>Target O grupo de tecnologia, em uma fabricante de impressoras, focam quatro setores chave para coleta de inteligência. O grupo é formado por mais de cinco membros com conhecimento amplo. Cada indivíduo possui conhecimento específico em 2-3 áreas. As reuniões semanais proporcionam uma oportunidade de delegar projetos específicos de inteligência aos membros. A análise da informação coletada avalia como a tecnologia se relaciona com o futuro da empresa.</p>

Fonte: Adaptado de Mortara (2010).

Ao término deste subprocesso, a empresa conta com a identificação de quais são as fontes de informação, um plano de coleta onde se estabelece o papel dos coletores, bem como os pontos de coleta, sua periodicidade e o uso de rede internas e externas à empresa (GOMES; BRAGA, 2017).

Ao que se refere à quarta fase do ciclo, o subprocesso de análise das informações, os dados e informações coletados são transformados em inteligência. O processo pode ser bastante complexo, podendo ser adotadas características da pesquisa científica para formulação de hipóteses e validação ou não das mesmas (MILLER, 2002). Aqui pode-se fazer classificações, por exemplo, com relação ao tempo de vida útil, ao público a que se dedica e aos processos e fontes utilizados. Este é um subprocesso em que informações coletadas deverão ser analisadas ou sintetizadas, apresentando breves conclusões para ajudar na decisão (GOMES; BRAGA, 2017).

Na quinta fase, que envolve disseminação dos produtos da inteligência, identifica-se o canal mais adequado para entregar o produto de IC ao cliente em um formato coerente, claro, objetivo e convincente (GOMES; BRAGA, 2017). Este produto de IC são as informações de

inteligência, que por sua vez são expostas, com a comunicação dos resultados encontrados para tomada de decisão gerando ações estratégicas específicas (MILLER, 2002).

Por fim, o último subprocesso corresponde à avaliação do processo de IC quanto à sua eficiência e eficácia (GOMES; BRAGA, 2017). Kahaner (1996) defende que nesta etapa, o processo de inteligência competitiva é observado sob dois aspectos: o primeiro diz respeito ao desempenho de cada uma das etapas que compõem o sistema, isto é, identificar se o melhor método de análise foi escolhido. O segundo diz respeito às escolhas das fontes de informação, identificando se poderiam ter sido mais bem direcionadas ou se o formato da pesquisa atendeu ao objetivo proposto. Nesta fase é possível identificar se o planejamento foi concluído e se a inteligência obtida é considerada relevante e estratégica (MILLER, 2002).

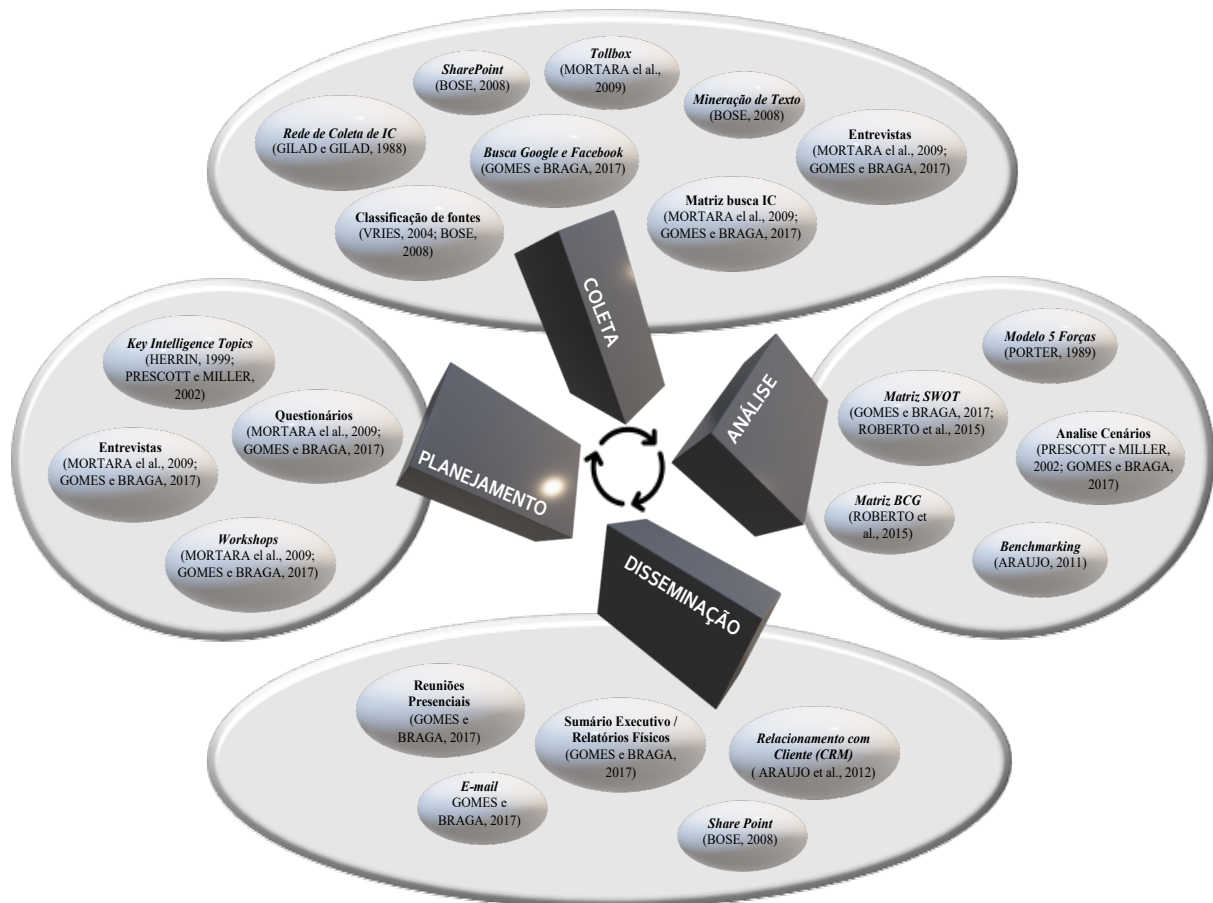
Teixeira Filho (2000) apresenta uma visão complementar a respeito do processo de IC, alertando sobre a necessidade de considerar outros fatores para seu sucesso. O pesquisador sugere considerar com preponderância o fator regionalismo, tendo em vista que quanto mais globalizado for o tema de interesse, mais difícil será o processo de obtenção de informações específicas. O segundo fator refere-se ao dinamismo, tendo em vista que quanto maior sua presença no tema de interesse, maior será o problema com a exatidão das informações coletadas. O terceiro fator é a regulamentação, relatando a dificuldade na obtenção de informações específicas, caso o tema de interesse não esteja no escopo de regulamentação de nenhum órgão ou instituição e os agentes dos setores envolvidos não tiverem que prestar contas das suas atividades. A concentração é o quarto fator apresentado pelo pesquisador, com base na posição que quanto menos agentes existirem atuando no tema envolvido, mais fácil será obter informações específicas. Por fim ele chama a atenção para a integração, tendo em vista que quanto maior for o controle dos agentes atuando no tema de interesse sobre seus recursos e fornecedores, mais difícil será obter informações.

As descobertas do processo de IC permitem a exploração de outras análises, como planejamento de cenários, planejamento estratégico e *technology roadmapping* (BOSE, 2008). Além disso pode-se rebuscar o ciclo de IC, com o suporte de ferramentas e técnicas, na busca pelo aprimoramento dos seus resultados.

Da diversidade de ferramentas disponíveis atualmente, podem destacar-se a Matriz SWOT, as 5 Forças de Porter e o planejamento de cenários. As técnicas e ferramentas que suportam o ciclo de IC, por sua vez, sustentam-se por outros processos, como planejamento estratégico, *roadmapping* e *forecasting*. Na mesma visão, apresentam-se ferramentas específicas, como o já descrito KIT, o *Share Point*, entre outros. A Figura 4 apresenta um

resumo das principais ferramentas utilizadas no suporte ao ciclo IC, organizadas com base no subprocesso de IC.

Figura 4: Principais ferramentas por subprocesso do Ciclo de IC



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Para que o desenvolvimento dos ciclos de IC tenha bons resultados, são necessários profissionais com treinamento específico e multidisciplinar. Como apresentado por Amaral et al. (2008), os integrantes da equipe de IC precisam ter habilidades em manipular inúmeros métodos e técnicas de coleta e análise de informações, além de compreender a organização e seu ambiente. Em complemento, a multidisciplinaridade é relevante, tendo em vista que inicialmente tida como uma atividade especializada contida na pesquisa de *marketing*, a IC evoluiu e se desenvolveu como um campo distinto e as atividades desenvolvidas têm vindo a servir a todas as funções de negócio (ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012).

Miller (2002) e Amaral et al. (2008) salientam que para ser eficiente, um processo de IC não exige necessariamente, uma equipe em tempo integral. Contudo, é importante que a

equipe conte com profissionais que ocupem posições estratégicas, táticas e operacionais, com habilidades e conhecimentos adequados às demandas dos trabalhos a serem executados e ao papel a ser desempenhado na equipe, garantindo assim qualidade na aplicação da Inteligência Competitiva.

Como consequência, o processo de IC contínuo pode trazer outros benefícios além das vantagens financeiras e de desempenho da empresa (ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012). A sua adoção, como apresentado por Miller (2002), tem como objetivos a melhor compreensão dos clientes, o aprimoramento da competição, a monitoração dos concorrentes, bem como a identificação de ameaças. Para adquirir vantagem competitiva, as organizações precisam estar em constante mudança, visando a criação de produtos e serviços por meio de conhecimentos gerados pela IC (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Desta forma, ao proporcionar a concepção de perfis de informação, que mais adiante podem servir como meio de comparação, os sistemas de IC ajudam a identificar padrões de pontos fortes ou fracos, estratégias, objetivos, posicionamento de mercado e provável reação dos concorrentes (BOSE, 2008), contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, ou seja, para a inovação.

2.1.4 O Papel da Inteligência Competitiva na Gestão da Inovação

Para Arboniés (2009), a gestão da inovação pode ser compreendida como um processo sistemático que envolve três grandes etapas. Estas etapas não necessariamente ocorrem de forma sequencial, assumindo um fluxo em espiral, com retroação para fases anteriores sempre que necessário.

A primeira etapa segundo Arboniés (2009), é que essencialmente a atividade de IC se desenvolve com a busca de informações nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A segunda etapa consiste em apropriar-se destas oportunidades e promover o aprimoramento dos produtos e serviços. Esta segunda etapa tem como objetivo desenvolver um projeto a partir da convergência entre as oportunidades que surgem e as novas formas de criação de valor, sendo que nesta etapa pode ocorrer uma retroação para a fase anterior, retomando as atividades de IC para aprimorar as informações que sustentem o desenvolvimento deste projeto. A última etapa consiste em explorar comercialmente o projeto, a partir do enfoque mercadológico de posicionamento e desenvolvimento do produto ou serviços.

Um contexto de cultura inovadora em torno destas etapas torna-se tão importante quanto o próprio processo (ARBONIÉS, 2009). Este contexto ao que o autor se refere pode ser

observado a partir do entendimento as seguintes variáveis: a existência de pessoas que pensam, discutem e estimulam a inovação; a existência de grupos criativos que pensam nestes conceitos, e a existência de grupos de desenvolvimento que operacionalizam tais conceitos.

De qualquer forma, apesar de mecanismos para viabilizar o surgimento de ideias, a seleção daquelas que serão convertidas em projetos devem ser pautadas pelo estabelecimento de critérios objetivos e que privilegiem uma criação de valor que agregue à estratégia da empresa. Neste sentido, o modelo de Arboniés (2009) sugere que a IC é um ponto de partida essencial para desencadear uma inovação de produto e serviço, a partir da busca de oportunidades, as quais são a essência de novos projetos.

2.2 INOVAÇÃO

No atual contexto econômico e de negócios, em que a globalização amplia a competitividade entre empresas de todos os setores, como apresentado por Cribb (2007), a substituição de formas de produção e consumo torna-se fator fundamental para competitividade. O pesquisador complementa que, nesse sentido, a inovação se identifica como um imperativo para as empresas sobreviverem e ganharem cada vez mais espaço em seus mercados.

A palavra “inovação”, segundo Bessant e Tidd (2019), vem do termo em latim *innovare*, que traz a percepção de realizar algo novo. Os novos negócios são criados a partir de novas ideias e pela geração de vantagem competitiva naquilo que a empresa se propõe a ofertar, sendo que a inovação não é um fenômeno recente.

2.2.1 O Fundamento Econômico e a Origem da Inovação

A influência da inovação na vida em sociedade enquanto um ramo particular do conhecimento esteve presente desde cedo na análise econômica. Costa (1997) registra em sua introdução da tradução da Teoria do Desenvolvimento Econômico, publicada pela primeira vez em 1911, que em 1926 Joseph Schumpeter aquiesceu numa nova edição, completamente revisada, onde o economista associou a inovação ao desenvolvimento econômico, definindo-a como uma nova combinação de recursos produtivos. Para Schumpeter, que atuou como Ministro das Finanças do governo austríaco, o que vale é a competição por um novo bem, uma nova tecnologia, uma nova fonte de suprimento, um novo tipo de organização. Em sua teoria

sobre o desenvolvimento econômico, como apresentado por McCraw (2012 p.387), Schumpeter defende “a capacidade do capitalismo liberar os impulsos inovadores”.

O pesquisador seminal apresenta que a inovação ou as “novas combinações” são decorrentes de cinco diferentes situações: a introdução de um novo produto, ou seja, um produto com o qual os consumidores não estejam habituados, ou, até, um produto com uma qualidade superior; a introdução de um novo método de produção, assim sendo um método ainda não testado no segmento de atuação de determinada empresa, englobando desde as técnicas de produção, à maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; a abertura de um mercado inédito, que pode significar a expansão de determinada organização para um mercado novo ou ainda não explorado; a conquista de uma nova fonte de ofertas de matérias primas ou de bens semimanufaturados, a qual pode ser oriunda de uma procedência nova ou já existente; o estabelecimento de uma nova organização de qualquer segmento, que nas palavras do autor está relacionado ao posicionamento da empresa (SCHUMPETER, 1997).

Os economistas da escola clássica, particularmente Adam Smith e David Ricardo, dedicaram atenção a esse fenômeno. No capítulo inicial sobre a divisão do trabalho no seu livro Riqueza das Nações, publicado pela primeira vez em 1776, Smith (2009) menciona o aumento de produtividade que pode ser alcançado, mediante a divisão técnica do trabalho, através da especialização de tarefas exercidas pelos trabalhadores. O progresso técnico aparece na obra de David Ricardo, editada originalmente em 1803, Princípios de Economia Política e Tributação, no capítulo “Sobre a Maquinaria”, em que o autor analisa a influência que a substituição de mão de obra pela maquinaria exerce sobre o emprego e os salários dos trabalhadores (RICARDO, 2018).

Na visão tanto de Smith quanto de Ricardo, o tratamento do progresso técnico não vai além de seus efeitos sobre a atividade econômica. Porém, foi Schumpeter, na primeira metade do século XX, o pioneiro em apresentar formalmente a inovação como agente transformador do capitalismo, através do papel desempenhado pelo empreendedor.

Esta visão schumpeteriana também é corroborada por outros autores, como Tigre (2019), que alertam para a necessidade de diferenciar inovação de invenção. Uma invenção não se transforma em inovação caso ela não tenha aplicação comercial, pois conforme apresentado por Afuah (1998), a participação sobre o valor criado é fator determinante para a lucratividade de uma inovação, da qual o inovador ou a empresa inovadora conseguem se apropriar. Para isso, a inovação necessita de método, processos e técnicas inerentes ao novo produto ou serviço.

Tidd e Bessant (2015) contribuem para melhor diferenciação entre invenção e inovação valendo-se da história de um relevante exemplo. No decorrer de sua vida, Thomas Alva Edison

registrou mais de mil patentes, tornando-se, assim, um dos inovadores de maior sucesso dos Estados Unidos. Os pesquisadores complementam que Edson reconhecia, mais do que qualquer um, que o verdadeiro desafio da inovação não era a invenção – ter boas ideias - mas o processo de fazê-las darem certo técnica e comercialmente. Edison defendia que, embora a lâmpada elétrica fosse uma boa ideia, ela não tinha relevância prática em um mundo onde não houvesse eletricidade para ligá-la. Em virtude disso, suas empresas construíram diversas centrais de energia, bem como toda infraestrutura de geração e distribuição de eletricidade, agregando comercialização a uma invenção, tornando-a então uma inovação que transformou a vida humana.

Este exemplo comprova que uma invenção não se transforma em inovação caso ela não tenha aplicação comercial, pois conforme Drucker (2019) esclarece, ao redor de 1914, quando estourou a Primeira Guerra Mundial, a “invenção” tornou-se “pesquisa”, uma atividade sistematizada, com um propósito determinado, planejada e organizada e com um alto grau de previsibilidade dos resultados almejados e das possibilidades de serem alcançados. A inovação implica na criação de algo novo na percepção do indivíduo, excluindo assim a relação entre inovação e conhecimento científico, reconhecendo, contudo, que muitas inovações são frutos de experimentação prática ou da simples combinação de tecnologias existentes (TIGRE, 2019).

Desta forma, a inovação não pode ser confundida com invenção, sendo que esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para fazer uma boa ideia difundir-se e ser útil. Para compreender este processo, torna-se necessário passar pelas diversas categorias de inovação.

2.2.2 Categorização da Inovação

Para lidar com um ambiente de incertezas e obter vantagem competitiva, as organizações devem conhecer os fundamentos da inovação (PORTER, 1989). A inovação é um fenômeno que envolve novos conhecimentos e a introdução de ferramentas derivadas do conhecimento, de artefatos e de equipamentos, pelos quais as pessoas interagem com o ambiente (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Os autores destacam a condição primeira da inovação, que seria o conhecimento, bem como a sua fonte geradora, ou seja, a necessidade recorrente de mudança.

Desta forma, quando se fala de inovação, fala-se basicamente de mudanças, e estas podem assumir diversos tipos, assim sendo inovação de produto ou serviço, inovação de

processo, inovação de posição e inovação de paradigma (FRANCIS; BESSANT, 2005). Os tipos de inovação estão apresentados na Figura 5.

Figura 5: Tipos de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O primeiro tipo de inovação é a de produto, definida como a introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado, apresentando novas características de uso e consumo (OCDE, 2019). A dimensão de produto pode ser subdividida em duas dimensões, a primeira é a inovação em termos de tecnologia e a segunda na opinião do consumidor (HOOSOPON; RUERON, 2012). A inovação em termos de tecnologia é decorrente de mudanças em características do produto, gerando assim alterações no custo, desempenho e qualidade do mesmo (ANDERSON; TUSHMAN, 1990). Já a inovação em termos da opinião do consumidor ocorre quando a empresa procura oferecer ao consumidor novos conjuntos de características e benefícios, conforme a perspectiva do cliente (HOOSOPON; RUERON, 2012).

Ainda sobre o tipo de inovação produto, apresenta-se a necessidade de diferenciação entre produtos e serviços. Os pesquisadores Bessant e Tidd (2019) tratam esta diferenciação considerando fatores como tangibilidade, mais presente em produto; percepções de desempenho e qualidade, maiores em serviços; simultaneidade, isto é, o período de tempo entre produção e consumo de bens e serviços é diferente; estoque, considerando que os serviços não podem ser estocados, fato que exige diferentes capacidades de gerenciamento; o contato direto com o cliente, considerando que os clientes têm pouco contato com as operações que produzem

produto e, em contraponto, os serviços proporcionam altos níveis de interatividade entre cliente e as operações dos serviços; a localização, esclarecendo que na produção de bens manufaturados a localização não é um fator determinante, pois os produtos podem ser consumidos em diferentes locais, enquanto para serviços a localização é fundamental, devido ao contato dos clientes com o serviço oferecido. Para reforçar a diferenciação, vale a afirmação de Junior e Guimaraes (2012), que a inovação em serviços é o processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novas características ou benefícios concernentes ao serviço prestado por uma empresa.

O segundo tipo de inovação é a de processo, que pode visar à redução de custos e o aumento de qualidade, além de auxiliar na inovação de produtos ou serviços oferecidos ao mercado (OCDE, 2019). Em consonância, Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação de processo é uma mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e disponibilizados. Sendo assim, a inovação em processos tem um papel de suporte a outras dimensões de inovação, podendo ajudar na forma pela qual os produtos e serviços são desenvolvidos dentro de uma organização.

O terceiro tipo, de posição, também apresentada como inovação de *marketing* (OCDE, 2019), representa um reposicionamento da percepção de um produto ou processo já estabelecido em um contexto de uso específico (FRANCIS; BESSANT, 2005). Para Gupta e Malhotra (2013), a inovação em *marketing* é necessária para sustentação das posições de mercado por parte das empresas, além de ajudar no entendimento das necessidades do consumidor. A inovação em *marketing* não está vinculada à novidade de um produto ou serviço, mas à forma pela qual este produto ou serviço é comunicado e exposto ao seu público (GUPTA; MALHOTRA, 2013).

Por fim, tem-se a inovação de paradigma, com mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD, BESSANT, 2015). Este tipo de inovação está baseado na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, no local de trabalho e/ou nas relações externas. A relação entre estes elementos diz respeito ao estabelecimento de novos meios para organizar o relacionamento da empresa com fatores do ambiente externo, sendo outras empresas, consumidores, fornecedores e distribuidores (OCDE, 2019).

Em complemento às dimensões da inovação, têm-se outros níveis de categorização da inovação, os chamados “aspectos da inovação” (TIDD, BESSANT, 2015). O primeiro aspecto categoriza a inovação quanto ao seu grau de ruptura, que pode ser radical e descontínuo ou incremental e contínuo. Na visão de Leifer, O’Connor e Rice (2002) a inovação radical é um

processo, produto ou serviço que apresenta características novas e sem precedentes, tanto em desempenho como em ineditismo, alterando mercados já existentes ou criados. Uma inovação de grau radical, segundo Dahlin e Behrens (2005), é nova, inédita, e ao mesmo tempo única, com capacidade de adoção ao ponto de influenciar futuras inovações. Para complementar estas posições, Verganti (2012) apresenta que apesar de arriscada, a inovação radical é uma das maiores fontes de vantagem competitiva no longo prazo. A inovação de grau radical é fruto de atividades de P&D e apresenta um caráter descontínuo no tempo (TIGRE, 2019). Dessa maneira, a inovação radical também é denominada inovação descontínua, uma vez que altera a forma pela qual as coisas estão sendo feitas (TIDD; BESSANT, 2015).

A segunda categorização quanto ao grau é a inovação incremental, quando temos o fornecimento de recursos adicionais e novas versões ou extensões para linhas de produtos já existentes (TUSHMAN; NADLER, 1986), mas em escalas representativamente menores (AFUAH, 1998). A técnica japonesa denominada *kaizen* ou "melhoria contínua" (IMAI, 2014 p. 43) é uma inovação incremental, a partir da valorização de pequenas mudanças e da busca pela melhoria contínua do produto. A inovação incremental é detentora de um caráter contínuo, não derivada necessariamente de atividades de P&D, sendo decorrente invariavelmente do processo de aprendizagem interno e do conhecimento acumulado nas empresas (TIGRE, 2019).

A próxima categorização é a plataforma de inovação, que representa a maneira pela qual a abordagem da inovação contínua pode ser aproveitada de forma produtiva (TIDD, BESSANT, 2015). Os pesquisadores complementam que esta é uma forma de criar espaço e elasticidade em torno de uma inovação e depende da capacidade de criação de uma família ou plataforma, que servirá como base para aplicação de outras inovações.

Na sequência, se tem a visão de nível de inovação, considerando a proposta de Henderson e Clark (1990) de que os conceitos de grau de inovação incremental e inovação radical são insuficientes e, em alguns momentos, potencialmente enganosos. Para os pesquisadores, os dois graus de inovação, radical e contínua, não conseguem fornecer *insights* suficientes para se inovar, além de representarem uma dicotomia e, conseqüentemente, uma enorme distinção. Para Henderson e Clark (1990), tornam-se necessários dois graus adicionais, a inovação modular ou de componente e a inovação arquitetônica. A primeira basicamente altera o conceito do projeto, entretanto não altera a sua arquitetura. A inovação arquitetônica, por sua vez, é a reconfiguração de um sistema estabelecido unindo os componentes existentes de uma nova maneira (HENDERSON; CLARK, 1990).

O último aspecto da inovação diz respeito ao seu ciclo de vida. Para Francis e Bessant (2005), se por um lado, em empresas de segmento econômicos mais novos, há espaço para

experimentação com novos conceitos sobre produtos e serviços, por outro lado, em segmentos econômicos mais maduros e estáveis, as empresas participantes tendem a focar mais na inovação de processos ou inovação de posição, procurando formas de disponibilizar produtos e serviços de maneira mais econômica e flexível ou buscando por novos segmentos de mercados para ampliar sua comercialização. O ciclo de vida para a inovação é um aspecto relevante, sendo necessário reconhecer que as oportunidades para inovar mudam com o passar do tempo (TIDD; BESSANT, 2015).

Com isso, seja qual for sua dimensão ou seu aspecto, a inovação constitui um processo sistêmico com diversos fluxos e direções de circulação das informações e com a participação de múltiplos atores, para os quais a inovação também é entendida como uma troca institucional, tanto no campo da produção como de consumo e na sociedade (COOKE et al., 1997).

2.2.3 Novos Conceitos da Inovação: o Fenômeno Visto como um Processo

O conceito de inovação evoluiu significativamente desde a primeira proposição feita por Schumpeter em 1926, quando o economista associou a inovação ao desenvolvimento econômico definindo-a como uma nova combinação de recursos produtivos. Da mesma forma, está consolidada a diferença entre os conceitos de invenção e inovação, como apresentado por Tigre (2019), onde a primeira pode ser divulgada através de artigos técnicos e científicos, registrada em forma de patente, visualizada e simulada através de protótipos e plantas pilotos, entretanto não dispõe de uma aplicação comercial efetiva, ao contrário da inovação, que necessariamente possui uma aplicação prática comercial.

A inovação não é mais concebida como um resultado específico de ações individuais ou, como apresentado por Govindarajan e Trimble (2009 pag.4), pelo modelo “inovação = ideias”, mas como o resultado de um processo que transforma ideias em realidades e lhes captura valor, representada pelos pesquisadores pela equação “inovação = ideias + execução”.

A visão da inovação está presente na proposta da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ; tradução nossa), nas linhas de orientação para a interpretação de dados de inovação:

“Uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.” (MANUAL DE OSLO, 2018).

O entendimento da inovação evoluiu para um processo sistêmico com diversos fluxos e direções de circulação das informações, com a participação de múltiplos atores, para os quais a inovação também é entendida como uma troca institucional, tanto no campo da produção como de consumo e na sociedade (COOKE et al., 1997). Para Afuah (1998), a inovação é um instrumento combinado à capacidade de comercialização, ou seja, a utilização de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço que obtenha aceitação por parte dos consumidores. A dinâmica da conceituação do termo inovação está diretamente relacionada ao que ele representa em determinado momento temporal e social (TIDD; BESSANT, 2015).

Em uma visão mais específica, Mañas (1993) apresenta a inovação como fruto de um trabalho complexo que envolve diversas etapas, desde o descobrimento, passando pelo planejamento e análise, que permite tomar decisões e provocar consequências, mais ou menos previsíveis. O processo de inovação está demonstrado na Figura 6.

Figura 6: Processo de Inovação



Fonte: Adaptado de Mañas (1993)

Com a mesma visão de fragmentação do processo de inovação, Tidd e Bessant (2015) apresentam uma divisão em quatro fases. A primeira fase sugerida pelos pesquisadores envolve a busca de novas ideias, em linha com a etapa de descobrimento apresentada por Mañas (1993),

ideias estas que podem surgir de áreas de P&D, de indicadores do mercado, de regulamentações ou do comportamento de competidores. A segunda fase envolve a escolha estratégica, de tudo que pode ser desenvolvido com a variedade de ideias que surgem.

Na sequência, tem-se a fase de implementação do que surgiu e foi devidamente escolhido. Esta fase do processo de inovação, conforme Tidd e Bessant (2015), demanda o gerenciamento de um representativo e custoso volume de recursos, como tempo, atitude, dinheiro, e principalmente mobilização de conhecimentos.

Por fim, temos a última fase, em que se deve considerar o desafio de capturar valor com os esforços de inovação. Esta fase exige capacidade de assegurar que os esforços são justificáveis, garantir que concorrentes não se apropriem dos ganhos, bem como identificar como será o aprendizado com esta experiência (BESSANT; TIDD, 2019).

De forma complementar, Nelson e Winter (2005) relacionam a inovação com a rotina de trabalho, as habilidades das pessoas na organização, o aprendizado e o desenvolvimento de novas tecnologias. Ao relacionar a inovação com elementos como a rotina de trabalho, fica evidente que não se trata de algo que surge do acaso, mas na verdade advém de processos sistemáticos e contínuos como afirmado por Tidd e Bessant (2015). Na visão de Drucker (2019, p. 40), “A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.”.

Os conceitos de inovação evoluíram de um fenômeno resultado de ações individuais para o resultado de um processo que transforma ideias em realidades, como descrito no Quadro 3.

Quadro 3: Conceitos e definições de Inovação

AUTOR (ES)	CONCEITOS / DEFINIÇÕES
Schumpeter (1939)	Uma nova combinação de recursos produtivos
Mañas (1993)	O fruto de um trabalho complexo que envolve diversas etapas, desde o descobrimento, passando pelo planejamento e análise, que permite tomar decisões e provocar consequências, mais ou menos previsíveis.
Cooke, Uranga, Extenarria (1997)	Um processo de troca institucional, tanto no campo da produção e no de consumo, e na sociedade
Afuah (1998)	Um instrumento combinado à capacidade de comercialização, ou seja, a utilização de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço que obtenha aceitação por parte dos consumidores.
Francis e Bessant (2005)	Um fenômeno equivalente à mudança, e estas podem assumir diversos tipos, como inovação de produto ou serviço, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma
Nelson e Winter (2005)	Uma rotina de trabalho, as habilidades das pessoas na organização, o aprendizado e o desenvolvimento de novas tecnologias.
Govindarajan e Trimble (2009 p.4)	O resultado de um processo que transforma ideias em realidades e lhes captura valor.

AUTOR (ES)	CONCEITOS / DEFINIÇÕES
Junior e Guimaraes (2012)	Processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novas características ou benefícios concernentes ao serviço prestado por uma empresa.
Govindarajan e Trimble (2013)	Uma tarefa de alto risco.
Manual de Oslo (2018)	“Uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.”
Drucker (2019, p. 40)	“A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.”

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores pesquisados, 2020.

Desta forma, tem-se a inovação como um processo que exige uma visão das organizações e de seus gestores de como é possível inovar. Como tudo que emerge do espírito empreendedor, há de se levar em consideração o fato que inovar é uma tarefa de alto risco, tal qual apresentado por Govindarajan e Trimble (2013), que alertam que a inovação exige experimentação, algumas vezes falha e, por natureza, é incerta. A inovação demanda risco e empreendedorismo, como apresentado por Drucker (2019, p. 40), “A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”. Para mitigar ou reduzir este risco, seja qual for sua dimensão ou seu aspecto, a inovação exige gerenciamento e planejamento por parte das empresas.

2.2.4 Os Modelos de Inovação nas Organizações

A forma como as empresas lidam com a inovação, utilizando-se de modelos de inovação, tem uma relação direta com o momento histórico e com os fatores internos e externos à empresa. Esta diversidade justifica a existência de diferentes modelos voltados para a estruturação do processo de inovação com foco em diferentes dimensões (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014).

No campo dos estudos de modelos de inovação, Rothwell (1994) apresenta uma visão estruturada da evolução histórica dos modelos e defende sua migração gradual, partindo inicialmente de um enfoque chamado de empurrão científico/tecnológico linear ou um puxão pela demanda, para modelos não lineares e de integração. O pesquisador sugere a divisão dos modelos de inovação em cinco gerações conforme Quadro 4.

Quadro 4: As cinco gerações de modelos de inovação

GERAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Primeira/Segunda	Modelos lineares simples
Terceira	Modelos de pareamento, reconhecendo a interação entre diferentes elementos e ciclos de feedback entre eles
Quarta	Modelo paralelo, integração dentro da empresa, para cima com principais fornecedores e para baixo com clientes ativos; ênfase em vínculos e alianças
Quinta	Integração de sistemas e redes de trabalho extensivas, resposta flexível e personalizada, inovação contínua

Fonte: Adaptado de Rothwell (1994).

A primeira geração de modelos de inovação destacados no trabalho de Rothwell (1994) remete ao período compreendido entre as décadas de 1950 e 1960. O estudioso definiu este modelo como *technology push*, ou seja, tecnologia de empurrão. O processo de inovação era desenvolvido com base no modelo linear (KLINE; ROSENBERG, 1986), caracterizado pela pesquisa como atividade central e pela ausência de *feedbacks* entre as fases, seja para correção seja para melhoria das atividades. No modelo de primeira geração não existe uma preocupação com a demanda, sendo o produto da inovação uma consequência do processo de pesquisa conduzido pelos cientistas; não há uma preocupação dos pesquisadores com o mercado consumidor (ROTHWELL, 1994).

A segunda geração de modelos ocorreu no início dos anos 1970, com a intensificação do nível de competição entre as empresas e necessidade de uma maior ênfase no mercado (LONGANEZI; COUTINHO; BOMTEMPO, 2008). Este modelo, também linear, intitulado *market pull* ou modelo de puxão, considera que o mercado serve como principal referência para o processo de geração de ideias e base de orientação para as áreas de P&D (ROTHWELL, 1994).

A terceira geração de modelos utilizados durante os anos 1980 é caracterizada pela busca do aprimoramento do desempenho da empresa dentro do seu respectivo setor. Para Rothwell (1994), neste momento inicia-se a terceira geração do processo de inovação tecnológica representada pelo *Chain-Linked Model*, um modelo de caráter multidisciplinar, com forte presença de *feedbacks* e racionalização de recursos aplicados à pesquisa (KLINE; ROSENBERG, 1986). A inovação é contextualizada pelas interações entre oportunidades de mercado e os conhecimentos internos da empresa. Nessa categoria de processo, para gerar uma inovação, a necessidade identificada inicialmente no mercado é complementada por uma nova tecnologia ou processo desenvolvido na área de P&D (ROTHWELL, 1994).

No modelo da quarta geração dominante nos anos 1990, de acordo com Rothwell (1994), caracteriza-se o paralelismo e o alto nível de integração funcional nas mais diversas atividades. O autor apresenta que neste processo integram-se uma diversidade de atividades em diferentes áreas da empresa, com o conjunto de agentes externos, sejam eles distribuidores ou fornecedores, para viabilizar o desenvolvimento de um novo produto, processo ou serviço. Os processos que integram esta geração destacam-se pela integração de P&D, com produção em uma colaboração horizontal entre a empresa e seus distribuidores e fornecedores (TIDD; BESSANT, 2015).

A quinta e última geração, que prevalece nos anos 2000 é caracterizada segundo Rothwell (1994) pelo *networking model* ou modelo de trabalhos em rede. O pesquisador apresenta que este modelo de inovação é o mais avançado, caracterizado pela forte interação vertical dentro da organização e interação horizontal externa, viabilizada pela união entre P&D, pesquisa colaborativa, riscos e alianças estratégicas para pesquisa.

Uma outra linha de sistematização que possibilita identificar e planejar o estilo de inovação que será adotado e mapear o modelo já usado, além de avaliar as características deste modelo, é apresentada por Chesbrough (2003). O pesquisador sugere duas linhas de inovação identificadas simplesmente como aberta e fechada. Na inovação aberta, o viés de atuação no campo da inovação está baseado em um conjunto de práticas e percepções que identificam as ferramentas de inovação além dos limites da própria organização. Em uma inovação aberta as empresas obtêm sua tecnologia de múltiplas fontes. As estratégias abertas de inovação procuram a eficiência por meio de parcerias de negócio efetivas.

A inovação fechada por sua vez, é caracterizada pela estratégia baseada exclusivamente nos próprios recursos da organização e pressupõe que uma empresa deve desenvolver seus próprios produtos e serviços, além de atuar como pioneira na distribuição dos produtos para o mercado (CHESBROUGH, 2003). A empresa na inovação fechada deve deter sua própria propriedade intelectual, evitando que a concorrência se beneficie das suas ideias.

Na atualidade, os modelos de inovação mais reconhecidos concentram-se na atividade de desenvolvimento de produtos e foram desenvolvidos através de estudos em empresas de grande porte, com atividades de P&D bem estruturadas e com recursos previstos em orçamento formal (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014). Como exemplos reconhecidos, podemos citar o Funil de Desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1992), o Stage-Gate® de Cooper (1990), e o Funil de Inovação Aberta de Docherty (2006), que inclui conceitos relacionados à busca de fontes externas de tecnologia e inovação (*open innovation*).

O modelo de Stage-Gate® de Cooper (1990) é um dos modelos mais influentes na literatura (LONGANEZI et al., 2008; SILVA et al., 2014), composto por um processo sequencial de cinco etapas e decisões que tem como principal objetivo levar ideias de novos produtos ao lançamento no mercado (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014).

Com isso, seja qual for sua dimensão ou seu aspecto, a inovação exige gerenciamento e planejamento por parte das empresas. A forma como estas empresas lidam com estes desafios da inovação invariavelmente espelha seus aspectos organizacionais, estratégicos e culturais e está refletida em um modelo de inovação organizacional.

Não obstante o processo de inovação adotado ou o modelo de gestão do fenômeno praticado pela empresa, seus gestores devem monitorar as diferentes fontes de inovação. Tidd e Bessant (2015) reforçam esta posição, afirmando que a inovação pode desenvolver-se utilizando a exploração dos recursos e capacidades internas inerentes à empresa ou aproveitando oportunidades e resistindo às ameaças ambientais, alcançando vantagem competitiva.

2.2.5 Fontes de Inovação

Para buscar esta almejada vantagem, as empresas devem reconhecer que a inovação vai muito além de lampejos de inspiração ou ideias brilhantes, ainda que estes representem ótimos pontos de partida (BESSANT; TIDD, 2019). A empresa, para inovar, deve ter habilidade e competência de detectar a necessidade de mudanças e criar produtos novos e aprimorados (AAKER, 2008), mas inovar não é algo simples, segundo Govindarajan e Trimble (2013), a inovação exige experimentação, que algumas vezes falha e, por natureza, é incerta. As empresas devem estar atentas que o início do processo de inovação pode apresentar muitas formas, e para administra-lo com sucesso, é preciso reconhecer essa diversidade e ampliar o foco pela busca de oportunidades (BESSANT; TIDD, 2019). A Figura 7 indica a ampla variedade de estímulos que podem iniciar a jornada de inovação.

Figura 7: Estímulos que podem iniciar a jornada de inovação



Fonte: Elaborador pelo autor, 2020.

As ideias geniais não são suficientes por si mesmas, pois podem desconsiderar uma necessidade real ou percebida, bem como as pessoas podem estar desmotivadas a mudar (TIDD; BESSANT, 2015). A inovação exige alguma forma de demanda para que estabeleça raízes, o que Rothewell (1994) descreve como “puxão da necessidade”. Este modelo envolve a combinação de avanços ocasionais seguidos de longos períodos de elaboração (BESSANT; TIDD, 2019). Não importa se a solução será em termos de melhorias incrementais ou na busca de inovações radicais descritas por Tigre (2019), todas basicamente envolvem eliminar as perdas e desperdícios dos processos existentes.

Uma fonte de oportunidade para inovação é analisar a necessidade fundamental que as pessoas têm por bens e serviços e então questionar se existem maneiras diferentes de expressá-la ou atendê-la (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014). Da mesma forma, uma fonte relevante de inovação pode estar em algo que às vezes tem relevância de forma marginal e começa a interessar o mundo convencional (TIDD; BESSANT, 2015). Em algum lugar existe um grupo diferente de potenciais usuários com diferentes necessidades que auxiliarão no estímulo por inovação (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014).

Para Bessant e Tidd (2019), o atendimento destas necessidades viabiliza tanto a criação de um novo mercado, quanto desestabiliza o existente, ao desenvolver uma percepção de que necessidades atuais podem ser atendidas com uma abordagem diferente. A chamada inovação disruptiva é concentrada na busca de necessidades que não estão sendo atendidas ou que estão sendo mal atendidas ou, por vezes, buscar mercados atendidos em excesso (CHRISTENSEN, 2012).

Tidd e Bressant (2015) sugerem outros estímulos para a inovação, como a inovação motivada por crises, como no caso de uma guerra, por exemplo. A inovação utiliza como fonte o desejo de customização, em mercados onde os consumidores querem todos a mesma coisa. A chamada inovação recombinante (CHRISTENSEN, 2012) também é uma forte fonte de inovação, e se trata de um princípio importante, em que transferir ou combinar ideias antigas em contextos novos pode se tornar um poderoso recurso.

Uma fonte cada vez mais representativa de inovação é o que Verganti (2012, p. 7) chama de “inovação movida pelo *desing*”. A beleza intuitiva do produto não nasce da análise da necessidade dos usuários, mas sim de um processo de *design* que busca dar sentido à sua forma.

Por fim, temos a regulamentação como fonte de inovação. Esta é uma fonte importante, advinda das mudanças nas regras e regulamentações que definem as diversas políticas dos negócios e da sociedade (BESSANT; TIDD, 2019). A inovação de regulamentação tem ação inversamente proporcional, considerando que por um lado ela pode fechar caminhos que a inovação estava seguindo, mas também abre outros ao longo dos quais as mudanças precisam ocorrer (TIDD; BESSANT; 2015). Um exemplo deste tipo de fonte de inovação é a determinação da implantação do *Open Banking* por parte de todas as autoridades monetárias mundiais. Estas autoridades, responsáveis pelas regulações dos mercados bancários ao redor do mundo, fecharam consenso de que o potencial e as oportunidades inovadoras das tecnologias digitais não são capturados em um nível satisfatório e que a concorrência entre os bancos permanece baixa (LARSSON; FRÄNDBER, 2019).

A inovação do *Open Banking* visa facilitar às *fintechs* e aos bancos a criação de produtos e serviços inovadores, oferecendo aos consumidores mais opções e mais controle sobre seu dinheiro e informações financeiras (DIETZ et al., 2017).

2.3 OPEN BANKING

As tecnologias digitais estão transformando cada uma das camadas da sociedade moderna (OLLEROS; ZHEGU, 2016). Em um mundo onde a digitalização está em constante

evolução, o termo “*Open Banking*” surge em todas as pautas que envolvem o mercado financeiro, e nos últimos anos todos os dias surge uma nova *fintech* inovando no setor (DIETZ et al., 2017).

Fintechs é um termo de origem inglesa criado da junção das palavras *finance* e *technology*, respectivamente finanças e tecnologia, para representar, conforme Barros et al. (2020), as *startups* do setor financeiro. As *startups*, por sua vez, são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos e serviços inovadores de rápida escalabilidade (ABStartups, 2017). Ao contrário das IF tradicionais, as *fintechs* oferecem seus produtos e serviços em plataformas totalmente digitais, como os aplicativos disponibilizados para dispositivos móveis. O seu modelo de negócio é flexível e busca chegar o mais próximo possível na necessidade de seus clientes (BARROS; COELHO; PALOMARES, 2019).

A inovação do *Open Banking* visa facilitar às *fintechs* e os bancos a criação de produtos e serviços, oferecendo aos consumidores mais opções e mais controle sobre seu dinheiro e informações financeiras (DIETZ et al., 2017). Como apresentado pelo Governo Britânico em comunicado aberto à população:

“[...] com a tecnologia e os padrões do *Open Banking*, as empresas poderão desenvolver novas aplicações *on-line* e móveis. Esses aplicativos potencialmente darão aos consumidores, incluindo pequenas empresas, a capacidade de compartilhar suas informações bancárias com segurança com outros bancos e *fintechs*. Isso será possível, pois será exigido que os bancos tornem certas informações acessíveis a outros bancos e *fintechs* de maneira padronizada, direta e segura e somente com consentimento explícito do cliente.”

Em outra abordagem, o *open banking* é sobre a divulgação dos dados que você deseja compartilhar. Caso não seja isso, estamos falando então de uma parceria tecnológica, e não de um sistema de *open banking* (LITTLEJOHN, 2019). O especialista complementa que uma parceria entre um banco e uma *fintech* também não é um *open banking*, e estabelece sete pontos que devem ser considerados ao introduzir uma estrutura de *open banking*: (1) a implantação do direito aos dados pessoais por parte do cliente; (2) que o mesmo possa conceder e retirar seu consentimento; (3) a existência de estrutura de responsabilidade formal; (4) a elaboração de uma estrutura regulatória; (5) uma política de especificação da arquitetura da solução; (6) o estabelecimento de um modelo de implementação que considere governança e financiamento; (7) a definição de um cronograma de implementação e sua gestão.

A inovação do *open banking* não é algo recente, tampouco surgiu de forma isolada e independente, é na realidade o resultado de muitas pequenas conquistas, cujo início remete aos anos 1980.

2.3.1 A História do *Open Banking*

Em 1980, o Bundespost, banco postal alemão, lançou um teste de campo com 300 fornecedores e cerca de 2000 clientes, em que todos tiveram a oportunidade de testar o novo serviço bancário *on-line* (NICHOLLS, 2019). O autor complementa que este serviço permitia transferências *on-line* de textos, discando para o um número dedicado: 0300. A performance da solução era muito ruim, e as previsões para o novo sistema bancário *on-line* foram claramente exagerada. Com uma baixa adesão à solução, em 2005 o serviço foi descontinuado.

Segundo Botta et al. (2017), este movimento precursor foi seguido pela criação, em 1998, do HBCI (*Home Banking Computer Interface*). O HBCI era uma interface padronizada desenvolvida na Alemanha para serviços bancários *on-line*. Seus primeiros esboços datam de 1995, porém o serviço tornou-se viável apenas em 1998 quando sua versão 2.0 foi lançada. Em 2002 surgiu o FinTS (Serviço de Transações Financeiras; tradução nossa) um derivado do HBCI. Como uma base para a plataforma *multi-banking*, o FinTS foi criado para unificar a conexão entre cliente e banco. Em contraste com as mais antigas versões do HBCI, o FinTS oferecia comunicação com procedimento TAN, o *transaction authentication number*, um número de autenticação de transação sustentada em uma senha de uso único. Um pouco mais adiante, em 2004, a versão FinTS 4.0 foi implantada e outras interfaces foram introduzidas, junto com um novo protocolo de comunicação.

Em 2000, em meio ao monitoramento das preparações para evitar o *bug* do milênio, a Comissão Europeia identificou uma infraestrutura de transações fragmentada na Europa e começou a atuar para descentralizar e padronizar os serviços de pagamento (BOTTA et al., 2017). Como resultado foi firmada em 2007 a *Payment Services Directive 1* ou PSD. Ela foi implementada nos países europeus com a ambição de harmonizar os sistemas financeiros, estabelecendo padrões sobre como os sistemas de transações devem interagir entre si (BOTTA et al., 2017). No entanto, com o desenvolvimento do setor financeiro, surgiram novos tipos de negócios que estavam fora do escopo da regulamentação (NICHOLLS, 2019). As empresas que surgiram são as chamadas *fintechs*, atuando em processos de pagamento e de informações da conta entre consumidores e comerciantes, operando com um banco como prestador de serviço de processamento, que permanece passivo na transação.

As autoridades que regulam o mercado bancário mundial fecharam consenso de que o potencial e as oportunidades inovadoras das tecnologias digitais não são capturados a um nível satisfatório e que a concorrência permanece baixa (LARSSON; FRÄNDBERG, 2019). Com isso, em 2013, a Comissão Europeia publicou um projeto para a segunda versão do PSD e em

janeiro de 2018 o PSD foi finalmente substituído pelo PSD2. Com esta nova regulação, a Comissão Europeia decidiu oficialmente abrir os dados bancários para terceiros, impondo uma demanda explícita aos bancos para praticar o chamado *Open Banking*.

Com potencial para motivar a criação de novas *fintechs*, bem como do desenvolvimento de novas oportunidades para concessão de empréstimos, otimização de contratos ou portais de comparação financeira, a implantação do *open banking* é a maior inovação do mercado financeiro das últimas décadas. (LITTLEJOHN, 2019).

2.3.2 A Implantação do *Open Banking*

A inovação do *open banking* estabeleceu um trampolim para uma possível revolução nas finanças, como uma transformação definidora de mercado, com os bancos aproveitando as oportunidades da solução para defender a transparência, atender novos dados demográficos dos clientes e permitir que outras regiões implementassem programas disruptivos semelhantes (LARSSON; FRÄNDBERG, 2019).

No entanto, de acordo com os eventos de 2018 na Europa, enquanto os bancos integravam API (interfaces de programação de aplicativos; tradução nossa) e cumpriam os padrões estabelecidos pela CMA (Autoridade de Concorrência e Mercados; tradução nossa), em toda a Europa os prazos de implantação continuavam sendo perdidos e as extensões de prazo eram recorrentes. Em fevereiro de 2019, a OBIE (Entidade de Implementação do *Open Banking*; tradução nossa) publicou diretrizes operacionais para fornecer clareza e recomendações às instituições financeiras sobre os requisitos regulamentares.

No início de 2019, foi anunciado que dois dos principais bancos da Europa haviam ingressado no *Open Banking*, permitindo que seus clientes visualizassem suas contas atuais de outros provedores em seus aplicativos, liberando também a agregação de cartão de crédito e poupança em seus aplicativos móveis usando o *Open Banking* (LITTLEJOHN, 2019). A partir de sua posição de influenciadores, estes bancos ajudam seus clientes a aproveitar o *Open Banking* à medida que ele se desenvolve continuamente. Os bancos europeus permitem também que clientes adicionem contas de outros bancos diretamente ao aplicativo *Mobile Banking* propiciando que os mesmos tenham uma visão geral de suas finanças de forma *on-line real time* (FINEXTRA, 2020).

No Brasil, a implantação do *open banking* segue um cronograma com início nos últimos meses de 2019 e término ao final de 2021. O objetivo do Banco Central com a implantação do *Open Banking* é aumentar a eficiência no mercado de crédito e de pagamentos, promovendo

um ambiente de negócios mais inclusivo e competitivo, preservando a segurança do sistema financeiro e a proteção dos consumidores.

2.3.3 O Futuro do *Open Banking*

A visão das contas bancárias de um cliente não fornece uma compreensão completa de sua situação financeira ou das participações de uma empresa em outros mercados internacionais. A tendência é que o *Open Banking* evolua para o *Open Finance*, mas será necessário aprender com a experiência do *open banking* e oferecer um melhor modelo de governança que priorize e construa funcionalidades para atender à demanda e ao interesse dos clientes (LITTLEJOHN, 2019).

Enquanto o *Open Banking* começa a ser alavancado por bancos e *fintechs* em todo o mundo, as grandes empresas de tecnologia estão olhando além do *Open Banking*, para o que eles chamam de *Open X*. Em 2020, foi revelado que um gigante do mercado digital de locomoção individual de passageiros disponibilizou aos seus motoristas não bancarizados (sem conta corrente) acesso a uma conta digital de um banco parceiro em seu aplicativo móvel no México (BOTTA et al., 2017). O acordo fez com que o banco no México disponibilizasse seus serviços em um aplicativo de terceiros pela primeira vez. O período do *Open X* criará um mercado integrado, com funções especializadas para cada participante, que permitirão uma troca contínua de dados e serviços, melhorando a experiência do cliente e acelerando a inovação de produtos. O *Open X* está sendo impulsionado por uma mudança no foco dos produtos para a experiência do cliente, bem como pela crescente importância dos dados e a mudança relacionada de priorizar a propriedade para permitir o acesso compartilhado e um afastamento da compra ou construção de parcerias.

A mudança provocada pela entrada do *Open Banking* e seus futuros aprimoramentos trará uma transformação abrangente, sendo necessário estar adaptado para um mundo digital e orientado à Inteligência Competitiva, que inclui a captação, sistematização e avaliação dos dados e a informação e o conhecimento em relação aos concorrentes, que quando trabalhados de modo eficiente, proporcionam que as empresas antecipem as respostas às estratégias dos concorrentes (TRIGO; SOARES; QUONIAM, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em uma pesquisa é importante que o pesquisador siga um conjunto ordenado de procedimentos e regras a fim de organizar, orientar e estruturar a lógica do trabalho, o que proporcionará aumento da credibilidade e confiabilidade da pesquisa (YIN, 2015).

Desta forma, esta seção se destina a descrever a proposta sobre os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa em sua etapa de campo, para entendimento de como o CIC pode ser utilizado para geração de insumos na gestão do processo de inovação do *open banking*. Neste capítulo, apresenta-se o método adotado, os tipos de pesquisa realizadas, o universo da pesquisa e as formas de coleta de dados e seu respectivo tratamento, no intuito de subsidiar as conclusões da pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para Malhotra (2012) a pesquisa qualitativa é uma metodologia baseada em percepções e na busca da compreensão do contexto do problema de pesquisa. Com a mesma visão, Creswell (2014) apresenta que no método qualitativo o pesquisador descreve um problema de pesquisa que possa ser mais bem compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno.

Desta forma, em relação ao método de pesquisa, sua abordagem é qualitativa, considerando a mesma como mais indicada quando o que se objetiva é a compreensão do fenômeno no caso, identificar como o ciclo da IC pode ser utilizado para geração de insumos na gestão do processo de inovação do *open banking* de uma forma ampla e em sua complexidade (GODOY, 1995). Da mesma forma, Flick (2009) defende que a pesquisa qualitativa tem como interesse as perspectivas e conhecimentos do cotidiano dos participantes em relação ao problema de estudo.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Para Vergara (2016), não obstante a diversidade de taxonomias de tipos de pesquisa, recomenda-se dois critérios básicos de classificação, quanto aos fins e quanto aos meios de pesquisa. A autora complementa que quanto aos fins, uma pesquisa é descritiva ao mostrar a característica de um determinado fenômeno. As pesquisas deste tipo, como apresentado por Gil (2019, p.27), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda com relação aos fins, a pesquisa também se apresenta como exploratória, visto que existem poucos estudos anteriores na literatura sobre uma questão ou problema de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Na visão de Gil (2019) a pesquisa se apresenta como exploratória, visto que se preocupa prioritariamente com a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

No que se refere aos meios de investigação, conforme sugerido por Vergara (2016, p. 43), a pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas [...] e observação participante ou não”.

Diante do exposto, para esta pesquisa seguiu-se a proposta de Vergara (2016), realizando, quanto aos fins, uma pesquisa descritiva e exploratória, e quanto aos meios uma pesquisa de campo. A pesquisa descritiva buscou mostrar a característica de um grupo de fenômenos, sendo o ciclo de IC e o processo de inovação do *open banking*. Ainda com relação aos fins, a pesquisa também é exploratória, pois preocupou-se prioritariamente com a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de tais fenômenos, além de trabalhar com um problema de pesquisa com poucos estudos anteriores.

Quanto aos meios, a pesquisa de campo foi produzida com profissionais vinculados a seis IF nacionais. Os entrevistados atuaram ou tinham histórico de atuação nas áreas de Tecnologia, Produtos e Planejamento nestas instituições financeiras nacionais. O que se buscou foram interpretações sobre os temas propostos para direcionamento do estudo e suporte às conclusões que se chegaram.

3.3 ESPAÇO AMOSTRAL DA PESQUISA

A amostra inicialmente proposta para a pesquisa de campo foi composta por 6 profissionais-chave em posição de gestão, vinculados a 6 IF nacionais. Para Patton (2002), a qualidade da pesquisa se relaciona com a riqueza de informações extraídas pelo pesquisador, e não com o tamanho da amostra. Gil (2019) corrobora com esta visão, apresentando que no caso de pesquisas qualitativas o pesquisador não deve se preocupar com o tamanho da amostra, mas sim, no sujeito da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Na pesquisa de campo, utilizou-se a entrevista, técnica pela qual, segundo Collis e Hussey (2005), é possível obter informações com mais detalhes e interpretar nuances existentes no modo em que cada respondente reage às perguntas. A entrevista é um instrumento que se utiliza da interação social e do diálogo ou seja, um procedimento oral, em que de um lado, há uma busca pela obtenção dos dados e, do outro a fonte das informações (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para realizar as entrevistas utilizou-se um roteiro estruturado (Apêndice B), como proposto por Marconi e Lakatos (2017), pois o roteiro de perguntas foi previamente estabelecido e as perguntas foram pré-determinadas. Por sua vez, para a elaboração do roteiro valeu-se de uma matriz de amarração (Apêndice A), na qual buscou-se elaborar questões predominantemente abertas, que possibilitaram a obtenção de resposta à questão de pesquisa atingindo os objetivos específicos propostos.

De forma específica, as entrevistas realizadas para esta pesquisa constituem uma técnica de coleta de dados por meio da qual seleciona-se participantes para responderem as questões relacionadas às suas atitudes e comportamentos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Com isto, a presença física é muito importante no momento da entrevista, para que aspectos visuais e comportamentais possam ser mais bem interpretados (CRESWELL, 2014). Entretanto, considerando a situação imposta pelas autoridades sanitárias à época das entrevistas envolvendo a pandemia do COVID-19, a pesquisa valeu-se da ressalva de Vergara (2016) que o pesquisador pode utilizar as “mídias interativas”, as quais contam com a tecnologia existente na atualidade promovendo vídeo conferências *on-line* em tempo real e com qualidade por meio de *softwares* como Skype, Google Hangouts e Zoom.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados realizou-se com o auxílio da técnica de análise de conteúdo seguindo recomendações de Bardin (2016). A pesquisadora afirma que “a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta” (BARDIN, 2016 p.15).

A análise de conteúdo é talvez a técnica que apresentou o crescimento mais rápido em pesquisas qualitativas, bem como nas quantitativas (PEREZ, 2006). Para Neuendorf (2017), a forma mais valiosa de se estruturar os conteúdos é pelo recorte em temas ou fragmentos que representem uma ideia particular, que pode ser um conceito ou uma relação entre conceitos.

Bardin (2016) por sua vez, sugere em seu trabalho a fragmentação da AC em fases para sua condução.

A primeira fase, denominada pré-análise, consiste na organização e na exploração do material com leituras aprofundadas. A respeito desta fase, Bardin (2016, p. 125) apresenta que “a pré-análise tem por objetivo a organização embora ela própria seja composta por atividades não estruturadas, abertas, por oposição à exploração sistemática de documentos”.

Ao término da pré-análise, evolui-se para a segunda fase, em que se trabalha na preparação do material com objetivo de codificar e categorizar os recortes. Na prática, esta preparação já ocorreu desde o início da etapa de organização, considerando que o cumprimento rigoroso desta fase propiciou material praticamente pronto para o estudo (URQUIZA; MARQUES, 2016). Esta fase de codificação do material subdividiu-se em identificação das unidades de registro (UR), formação das unidades de significado (US) e desenvolvimento das categorias (C). O Quadro 5 apresenta os critérios para facilitar a escolha das categorias.

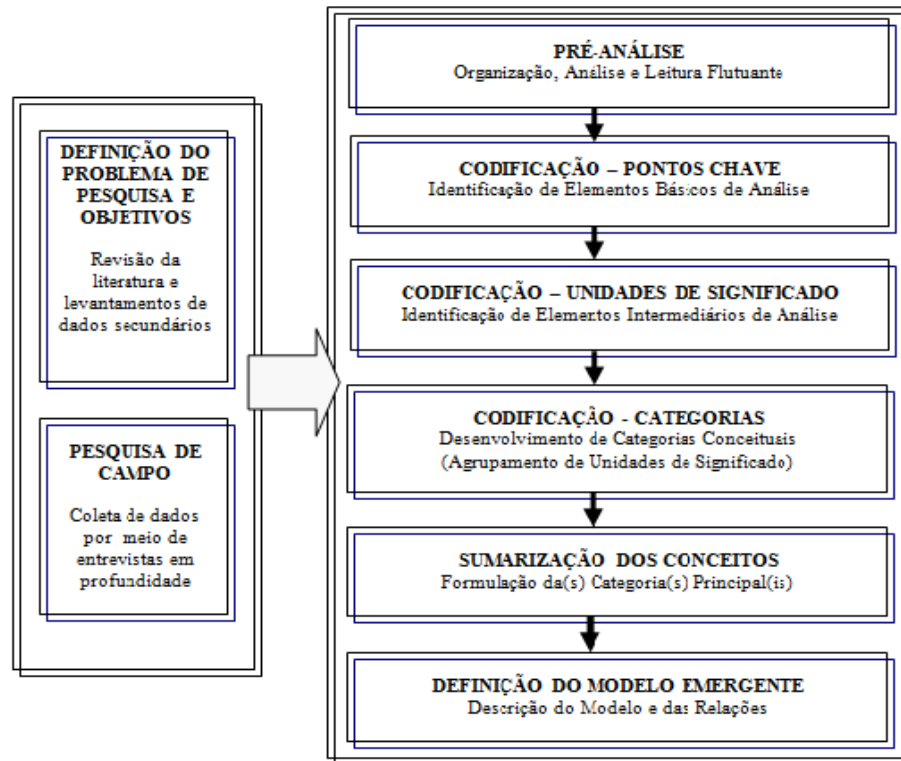
Quadro 5: Critérios de Qualidade de Escolha de Categorias

CRITÉRIO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Exclusão Mútua	Classificada em apenas uma categoria. Não existir ambiguidades no momento do cálculo.
Pertinência	A categoria é pertinente quando está adaptada ao material escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido.
Objetividade e Fidelidade	As variáveis em que se tratam na análise devem estar claras, assim como os índices que determinam a entrada de um elemento em uma categoria devem ser precisos.
Produtividade	O conjunto de categorias é produtivo quando fornece resultados férteis em índices de inferência, em hipóteses novas e na exatidão dos dados.

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

A terceira e última fase constitui-se da interpretação dos resultados por meio de inferência, que segundo Bardin (2016, p. 166) é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”. Nesta etapa, valeu-se do domínio do referencial teórico para confrontar a hipótese de pesquisa frente aos achados. O esquema adotado para a realização da análise de conteúdo está indicado na Figura 8.

Figura 8: Esquema utilizado na análise de conteúdo



Fonte: Perez (2006).

Desta forma, finalizou-se a etapa proposta para a análise dos dados coletados nas entrevistas, com intuito de subsidiar as conclusões da pesquisa, bem como encerra-se este capítulo com o Quadro 6, que demonstra um resumo dos procedimentos metodológicos previsto nesta pesquisa.

Quadro 6: Procedimentos Metodológicos Previstos na Pesquisa

ITEM	CLASSIFICAÇÃO
Método de Pesquisa	Qualitativa
Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins	Exploratória e Descritiva
Tipo da Pesquisa Quanto aos Meios	Pesquisa de campo; investigação documental
Universo da Pesquisa	6 profissionais-chave em posição de gestão em bancos
Coleta de Dados	Entrevista por roteiro estruturado com base em matriz de amarração
Tratamento de Dados	Análise de Conteúdo (AC), com base no trabalho de Bardin (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa, com base na análise e na interpretação dos resultados. Para a realização da análise, foram utilizados os dados coletados nas 6 entrevistas realizadas por meio de roteiro estruturado (Apêndice B). As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2020, via vídeo conferência, considerando a situação de quarentena imposta pelas autoridades sanitárias envolvendo a pandemia do COVID-19, durante o mesmo período.

Para todos os agendamentos de entrevista uma mensagem ou e-mail foi enviado com antecedência, apresentando o objetivo da pesquisa e estimativa de sua duração. Ao início de cada encontro uma introdução contendo os dados do programa PPGA, do orientador, do pesquisador e da pesquisa foram lidos e apresentados aos entrevistados utilizando o compartilhamento de tela. Ao iniciar a entrevista, cada pergunta era compartilhada no vídeo e permanecia fixa durante todo o tempo de resposta. As entrevistas tiveram duração média de 90 minutos e foram gravadas em áudio, com a autorização dos entrevistados, revisadas ao término dos encontros e transcritas, eliminando as imprecisões das anotações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os 6 entrevistados escolhidos são todos de instituições financeiras nacionais, com atuação ou histórico de atuação nas áreas de Tecnologia, Produtos e Planejamento. Em relação ao perfil dos entrevistados, caracteriza-se como um grupo restrito e heterogêneo, considerando faixa de idade com variação elástica entre 30 e 65 anos; a formação apresentou-se variada, assim como o tempo de empresa diversificado. Os entrevistados ocupam posição de gestão em suas empresas, todas elas privadas.

Os entrevistados que informam trabalhar em bancos exclusivamente digitais, têm um tempo menor na empresa, motivado pelo pouco tempo de constituição do próprio banco em que atuam. No intuito de garantir o anonimato e confiabilidade da pesquisa os participantes foram identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5) e Entrevistado 6 (E6), considerando-se a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas. A caracterização dos entrevistados está descrita no Quadro 7.

Quadro 7: Composição da amostra

ENTREVISTA 1 (E1)	ENTREVISTA 2 (E2)
Cargo: Diretor Formação: Física + Pós-Graduação Gênero: Masculino Idade: mais de 60 anos Tempo aproximado de empresa: 10 a 20 anos Tipo de empresa: privada Modelo operacional: físico e digital Número de funcionários: mais de 5.000	Cargo: Diretor Executivo Formação: Engenharia da Produção Gênero: Masculino Idade: 51 a 60 anos Tempo aproximado de empresa: mais de 20 anos Tipo de empresa: privada Modelo operacional: física e digital Número de funcionários: mais de 5.000
ENTREVISTA 3 (E3)	ENTREVISTA 4 (E4)
Cargo: Diretor Formação: Matemática + Pós-Graduação Gênero: Feminino Idade: 41 a 50 anos Tempo aproximado de empresa: 10 a 20 anos Tipo de empresa: privada Modelo operacional: físico e digital Número de funcionários: mais de 5.000	Cargo: Diretor Executivo Formação: Engenharia Mecânica Gênero: Masculino Idade: 41 a 50 anos Tempo aproximado de empresa: até 5 anos Tipo de empresa: privada Modelo operacional: exclusivamente digital Número de funcionários: 100 a 500
ENTREVISTA 5 (E5)	ENTREVISTA 6 (E6)
Cargo: Superintendente Formação: Economia + Pós-Graduação Gênero: Feminino Idade: 40 anos ou menos Tempo aproximado de empresa: até 5 anos Tipo de empresa: privada Modelo operacional: exclusivamente digital Número de funcionários: 100 a 500	Cargo: Diretor Formação: Administração / Processamento de Dados Gênero: Masculino Idade: 51 a 60 anos Tempo aproximado de empresa: até 5 anos Tipo de empresa: privada Modelo operacional: exclusivamente digital Número de funcionários: 100 a 500

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Neuendorf (2017), a forma mais valiosa de se estruturar os conteúdos é pelo recorte em temas ou fragmentos que representem uma ideia particular, que pode ser um conceito ou uma relação entre conceitos. Para a autora, esta providência permite uma proximidade com o sentido do conteúdo, considerando que a criação dos fragmentos se faz com base no entendimento do conteúdo do material. Em consonância, Bardin (2016) apresenta que o uso da

análise de conteúdo contempla a coleta de informações e suas devidas verificações com a finalidade de comprovar pressuposições.

Nesta pesquisa utilizou-se a análise de conteúdo para entender como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado na gestão do processo de inovação do *open banking*. Para Bardin (2016), este método requer a fragmentação da análise de conteúdo em fases para sua condução.

4.2.1 Pré-Análise e identificação das Unidades de Registro

Para a identificação das unidades de registro, realizou-se uma pré-análise por meio de leitura minuciosa dos textos resultantes das transcrições das entrevistas. Em seguida foram determinadas as Unidades de Registro a partir da análise individual das entrevistas, destacando as palavras, expressões ou contextos-chave nas próprias transcrições (BARDIN, 2016), valendo-se da ferramenta Microsoft Word®. Os entrevistados demonstraram domínio do tema em discussão e, por vezes, mesmo que com a pergunta estampada na tela, responderam perguntas que ainda seriam trabalhadas no transcorrer da entrevista.

Na sequência, todas as unidades de registro foram transferidas para um arquivo Microsoft Excel®, organizadas individualmente em células, resultantes do cruzamento entre a pergunta da entrevista (linha) e a entrevista (coluna), por ordem de transcrição da esquerda para a direita.

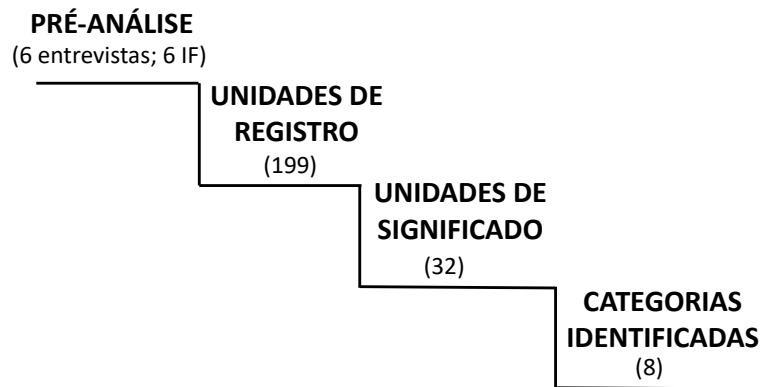
4.2.2 Formação das Unidades de Significado

Com as unidades de registro identificadas e organizadas em células individuais, realizou-se a formação das Unidades de Significado compostas pelo agrupamento das Unidades de Registro. O critério utilizado para o agrupamento das UR foi a similaridade de significado das unidades de registro, levando em consideração seu contexto. As Unidades de Significado disponíveis no Apêndice C foram identificadas com uma cor específica. Esta identificação por cores foi aplicada nas respectivas células das unidades de registro.

4.2.3 Formação das Categorias

Ao término da criação das Unidades de Significado, foi possível proceder a um novo agrupamento, adotando o mesmo critério de similaridade (BARDIN, 2016), dando origem a oito categorias. A quantidade de entrevistas, de unidades de registro e significado e de categorias de cada fase da análise de conteúdo estão indicadas na Figura 9.

Figura 9: Volumes de cada fase da análise de conteúdo



Fonte: Elaborador pelo autor, 2020.

As oito categorias da análise de conteúdo estão apresentadas no Quadro 8, representando os elementos dos achados das entrevistas realizadas com os profissionais das instituições financeiras.

Quadro 8: Categorias identificadas

CT	Categoria	US	Unidades de Significado
C01	Definição das necessidades iniciais de informação	US1	Alçada de decisão para informações de decisões estratégicas
		US10	Alçada de decisão para informações de decisões táticas
		US4	Identificação das necessidades
		US25	Valor da informação
C02	O processo de coleta de Informações	US9	Processo interno de análise de demandas e de performance
		US3	Processo externo de monitoramento da concorrência e oportunidades
		US6	Fontes internas do banco
		US7	Fontes externas específicas
		US8	Fontes externas não localizadas
C03	Processamento e análise da informação	US12	Os obstáculos no processamento de informação
		US24	Segurança dos dados
		US30	Processamento da informação
		US16	Análise da informação

C04	Disseminação da informação	US17	Definição do canal de disseminação
		US14	Canais para o público interno e clientes
C05	Utilização da informação no processo de inovação	US19	Fontes internas, de clientes e de indicadores para inovação
		US20	Fontes regulatórias e de concorrentes para inovação
		US26	Ideias focadas na demanda e na necessidade do cliente
		US27	Ideias desconsiderando a visão cliente
C06	O processo de decisão pela inovação	US13	Agentes do processo de decisão da inovação
		US31	Riscos e oportunidades da inovação
		US11	A informação aplicada no processo de inovação
C07	Garantia do valor da implantação da inovação	US34	Processo convencional de implantação da inovação
		US32	Metodologias de implantação da inovação
		US22	Riscos de uma inovação
		US21	Prolongar o resultado da inovação
		US33	Evitar apropriação da inovação por terceiros
C08	A inovação do <i>open banking</i>	US15	Riscos do <i>open banking</i> para os bancos
		US18	Diferencias do <i>open banking</i>
		US23	Obstáculos para adoção <i>open banking</i>
		US28	Oportunidades do <i>open banking</i> para os bancos e <i>fintechs</i>
		US29	Oportunidade do <i>open banking</i> para o consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Desta forma, apresenta-se na sequência a análise das categorias formadas, tendo o conteúdo das entrevistas como origem, em face ao referencial teórico.

A categoria **C1- Definição das necessidades iniciais de informação** compreende as unidades de significado: (US01) Alçada de decisão para informações de decisões estratégicas; (US10) Alçada de decisão para informações de decisões táticas; (US04) Identificação das necessidades e (US25) Valor da informação. Ela tem como sua regra de formação a maneira como as IF nacionais definem o foco das atividades de informação.

Em todas as entrevistas os respondentes demonstraram conhecimento do ciclo de IC e da sua importância para os resultados da empresa.

Como apresentado por Gomes e Braga (2017) a etapa de definição das necessidades de informação envolve identificação de quais serão as decisões críticas que a empresa precisa tomar. A relevância da etapa nas IF emerge das entrevistas, revelando uma tomada de decisão centralizada no maior nível de executivos dentro da instituição, como se observa nos discursos dos entrevistados:

E2: “[...] este comitê é responsável por digerir o que chega do mundo externo, da matriz ou das áreas internas, para proposição do Comitê Executivo. Este fórum determina o que deve ser priorizado na coleta de informações”

E4: “[...] dois sócios têm esta característica de definir as decisões críticas em relação ao que se captura de informações do mercado”

E1: “[...] comitês deliberaram as decisões ou demandam novas informações para tomada de decisão”

E6: “[...] propostas do que capturar de informação são levadas ao Comitê de Produtos depois de discutidos com as áreas internas e sobe para o Comitê Executivo”

Esta decisão centralizada busca evitar o desperdício de recursos internos, humanos e econômicos. Para lidar com este problema, muitas empresas estão estruturando ou aprimorando suas atividades de inteligência (VRIENS, 2004). Como apresentado por Gomes e Braga (2017) as empresas, em especial os bancos, têm enfrentado um problema de excesso de informações. Os bancos passaram de um modelo de tratamento de dados descentralizado, onde cada área trabalhava sua necessidade de informação, para unidades centrais, cuja política é definida pelo nível mais alto dentro da empresa. Este desenho organizacional surge com o crescimento do volume de dados que por um lado aprimoram o acesso à informação, por outro estão impactando no custo das instituições financeiras. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E5: “O fluxo de dados sobre o que as pessoas fazem com a vida financeira que vai passar por nós vai aumentar e teremos acessos a novos dados que não temos hoje”

E5: “O que o banco vai pesquisar demanda uma decisão central, imagina como era quando cada área definia sua pauta, você tinha gente trabalhando informação em todas as áreas do banco sem nenhum critério, sem conciliação.”

E6: “[...] o desafio é conseguir processar estes dados com qualidade, buscando otimizar as demandas evitando desperdício pelos custos de processamento”

E2: “[...] se obter dados custa caro, gerenciá-los e modelá-los custa ainda mais, por isso centralizamos em uma única área o tratamento de informações [...] os dados são o ouro da era digital”

E1: “[...] informação é muito mais acessível, principalmente pelo avanço das redes sociais e das bases de dados abertas disponíveis na web”

Na categoria **C2 – O Processo de Coleta de Informações**, têm-se as unidades de significado: (US09) Processo interno de análise de demandas e de performance; (US03) Processo externo de monitoramento da concorrência e oportunidades; (US06) Fontes internas; (US07) Fontes externas específicas e (US08) Fontes externas não localizadas. Como regra para formação, considerou-se as fontes de coleta de informação para as IF nacionais.

Para Kerr et al., (2006), os diferentes tipos de coleta e fontes de informação podem ser divididos em quatro modos: (1) *trawl*, informações contidas nas empresa, mas que não sabem onde encontrar; (2) *mine*, contidas nas empresas e localizáveis; (3) *scan*, externas relevantes não encontradas; (4) *target*, informações específicas fora da empresa. Na análise de registro encontra-se que os bancos se valem de um processo maduro de coleta e tratamento de dados. A informação é matéria prima fundamental para as IF, que cada vez mais dependem dos dados para aprimorar e inovar seus processos e produtos. Os bancos capturam dados de seus clientes nas plataformas digitais, da performance de seus gerentes e colaboradores nas plataformas

internas, de seus fornecedores, parceiros e concorrentes, e complementam estas informações com dados externos disponíveis por grandes *bureaux* de processamento de informação. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E4: “[...] conjunto de *crawlers* de internet que tem desde a Empresa A e B, eles capturam tudo que está disponível, rede social, documentos públicos, aí enriquecemos nossas bases com estes dados”

E2: “[...] fontes externas de informação como a Febraban, fóruns globais, instituições de classe”

E2: “[...] captura informações, tanto interna das operações dos clientes, quanto externas de *bureaux*”

E1: “[...] dados capturados do mercado, e fontes que ainda estamos por descobrir, não estão claras quando definimos o que temos que buscar”

E6: “Hoje temos uma enormidade de dados disponíveis na web, cada vez mais acessível”

E6: “[...] os fóruns conjuntos de discussão sobre dados no setor financeiro são cada vez mais participativos e abertos”

E4: “[...] busca informações em *bureaux* [...] identificação de dispositivos [...] comprovação através de imposto de renda”

E3: “[...] informações obtidas quando você entrevista um profissional da concorrência.”

A categoria **C3 – Processamento e análise da informação** engloba as unidades de significado: (US12) Os obstáculos no processamento de informação; (US24) Segurança dos dados; (US30) Processamento da informação, e (US16) Análise da informação. Para formação desta categoria considerou-se o processamento e análise das informações no ciclo da inteligência competitiva, com seus obstáculos e riscos, e como evita-los.

Como apresentado por Rouach e Santi (2001) a IC é um processo que não se restringe apenas à captura de informações. O processamento e análise destes dados são etapas fundamentais na identificação de informações estratégicas no intuito de torna-las disponíveis para o tomador de decisão (MYBURGH, 2004). Com relação ao processamento destas informações, emergem das entrevistas observações sobre o alto e crescente volume de dados disponíveis e o custo de processamento, apontados como obstáculos para o tratamento de informações nas IF. Ao mesmo tempo, a preocupação com a segurança no processamento destas informações emerge das unidades de registro. Para mitigar estes riscos, os bancos trabalham como uma forte governança sobre o processamento e análise de informações, como se observa nos discursos dos entrevistados:

E3: “[...] diversas camadas de gestão que exigem um forte processo de governança”

E2: “[...] obtemos e processamos uma quantidade massiva de informações, e mesmo assim, de longe conseguimos extrair todo o valor possível da informação”

E1: “[...] da exposição de dados sensíveis e do receio dos clientes, os dados pessoais financeiros eram mantidos a sete chaves”

E5: “[...] segurança da informação custa caro e combiná-la com usabilidade, custa ainda mais”

E2: “[...] trazer mais controle e segurança na gestão e consumo de dados”

Lodi (2014) destaca que, a IC se ocupa do ambiente competitivo como um todo, o que demanda recursos econômicos, técnicos e humanos. A respeito dos recursos humanos Miller (2002) e Amaral et al. (2008), apresentam que para ser eficiente, um processo de IC não exige, necessariamente, uma equipe em tempo integral para analisar e processar a informação. Em contra ponto à visão destes autores, emergem das entrevistas a informação que os bancos trabalham com áreas centralizadas para analisar os resultados do processamento dos dados. As IF trabalham com equipes dedicadas e especializadas em informação. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E4: “[...] CDO *chief data officer*, com pessoas especializadas em organizar as informações, catalogar, controlar acesso destas informações

E2: “[...]centralização como se fosse uma área bibliotecária das informações”

E1: “[...] área responsável é de Planejamento [...] uma das principais e mais antigas do banco”

E5: “[...] os dados analisados e formatados são entregues aos gestores...sempre acrescidos de valor e significado pela área de inteligência de dados para que se possam tomar uma decisão de imediato”

E3: “[...] uma área de inteligência de dados especializada neste tratamento de dados”

Na categoria **C4 – Disseminação da informação** estão incluídas as unidades de significado: (US17) Definição do canal de disseminação e (US14) Canais para o público interno, e clientes. Na sua formação, considerou-se o processo de distribuição dos resultados do ciclo de IC dentro das IF.

Na etapa de disseminação dos produtos da inteligência, identifica-se o canal mais adequado para entregar o produto de IC ao cliente em um formato coerente, claro, objetivo e convincente (GOMES; BRAGA, 2017). Com as novas tecnologias os bancos migraram em poucos anos dos relatórios físicos para a disseminação de dados em suas *intranets*, em plataformas fixas e móveis, tanto para distribuição de informação para seus colaboradores como para seus clientes. Estas rotinas de disseminação da informação dos bancos corroboram com a proposta de Marcial e Costa (2001) do ciclo de IC como uma atividade cujo objetivo é a manutenção ou o aumento da capacidade das organizações.

Hoje os bancos trabalham com a captura em tempo real do interesse de seus clientes, valendo-se de dados capturados nas jornadas de seus ambientes digitais, convertendo esta informação em ofertas de produtos e serviços. Da mesma forma, a avaliação da performance de suas equipes, passou de mensal para uma mensuração *online e real time*. Para cada novo

produto ou novo serviço, é determinado o canal mais adequado. Assim surgem nos trechos dos discursos dos entrevistados:

E2: “[...] definição do canal onde será publicado um relatório, onde será apresentado o resultado de uma compilação de dados é definida junto com a especificação e aprovação do produto”

E1: “[...] até poucos anos era tudo em mapa físico com apuração mensal, com um mês de atraso...e pensar que hoje é tudo on-line via app.”

E3: “[...] com base na informação obtida é definido como disseminar este conhecimento”

E5: “[...] os dados analisados e formatados são entregues aos gestores, sempre acrescidos de valor e significado pela área de inteligência de dados”

E1: “[...] cada vez que surge algo novo [...] uma nova fonte de informação...nós adaptamos”

A categoria **C5 – Utilização da informação no processo de inovação**, compreende as unidades de significado: (US19) Fontes internas, de clientes e de indicadores para inovação; (US20) Fontes regulatórias e de concorrentes para inovação; (US26) Ideias focadas na demanda e na necessidade do cliente, e (US27) Ideias desconsiderando a visão cliente. Na sua regra de formação, considerou-se a utilização da informação no processo de inovação dentro das IF.

Os bancos utilizam a informação em suas atividades de desenvolvimento e adequação de seus produtos como uma ferramenta de auxílio à empresa para chegar no objetivo desejado antes das outras (SHARP, 2009). A IC está integrada aos processos de inovação de produtos e serviços nos bancos brasileiros, em linha com o modelo de Arboniés (2009) que evidencia a IC como um ponto de partida essencial para desencadear uma inovação de produto e serviço, a partir da busca de oportunidades, as quais são a essência de novos projetos. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E1: “[...] informações servem como alicerce para nosso processo criativo, para nosso desenvolvimento e implantação”

E6: “[...] graças à informação os bancos inovaram muito em seus processos e produtos, permitindo uma redução significativa de custos sobre transações”

E5: “A Inteligência Competitiva (IC) é a ferramenta imprescindível para a sua instituição monitorar clientes e concorrentes e, desta forma, desenvolver produtos e estratégias adequadas.”

E6: “[...] a informação é extremamente eficaz para esse monitoramento...ela faz toda a diferença no planejamento estratégico, no lançamento e na gestão de nossos produtos”

E5: “[...] os clientes percebem como diferenciados os bancos que conhecem o que eles precisam, são estes bancos que surpreendem com novidades e inovações, pelo simples fato de buscarem estar à frente da concorrência.”

E2: “[...] antecipar a necessidade de nossos clientes...e quem não acompanhar esta tendência estará fora do jogo”

E1: “[...] construir com base na expectativa do cliente”

Na categoria **C6 – O processo de decisão pela inovação**, têm-se as unidades de significado: (US13) Agentes do processo de decisão da inovação; (US31) Riscos e oportunidades da inovação, e (US11) A informação aplicada no processo de inovação. Na sua regra de formação, os riscos envolvidos na inovação e a utilização prática da informação na inovação foram considerados o responsável pela decisão de inovar nas IF.

Como apresentado por Govindarajan e Trimbel (2103), inovar é uma tarefa de alto risco. Em linha com os autores, da mesma forma que a decisão a respeito do ciclo da IC, a decisão de inovar segue o mesmo padrão centralizador. Os comitês executivos destas instituições que determinam onde os bancos devem inovar e quais projetos devem ou não receber investimentos. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E3: “Você elabora o produto...você vê as características comerciais , vê se vai dar resultado ou se não vai dar resultado...a partir daí você coloca no comitê de produtos, se este comitê aprova ou não...aprovando vai para o comitê executivo e aí o comitê executivo delibera.”

E2: “[...] Comitê de Produtos...eles estudam as informações de diferentes fontes, analisam sua viabilidade técnica e financeira, seu retorno”

E3: “[...] aprovado neste comitê executivo você tem aí a autorização para fazer este projeto, e aí você mobiliza as equipes”

Os gestores das IF em linha com a afirmação de Tidd e Bessant (2015) que a inovação demanda gerenciamento de um representativo custo e volume de recursos, procuram mitigar os riscos das inovações decidindo com base na projeção de resultado da inovação proposta, evidenciando-se a aversão ao risco, optando pelo resultado garantido e imediato, em detrimento ao ganho incerto e a longo prazo. E esta tomada de decisão centralizada ocorre com base na IC, conforme se observa nos discursos dos entrevistados:

E3: “[...] racional de quanto este produto vai me trazer de retorno, do que uma, do que muitas vezes uma ideia que você acredita”

E5: “[...] optasse por algo com resultado garantido, que em algo que você tenha que inovar para arriscar um maior resultado,”

E3: “[...] aprovado neste comitê executivo você tem aí a autorização para fazer este projeto, e aí você mobiliza as equipes”

E6: “[...] tem que utilizar cada vez mais a informação e se movimentar em direção a inovação que consiga resolver os novos problemas impostos pelo mercado, pelos clientes e pelos reguladores”

E3: “[...] unidades de produtos trabalham com o resultado do processamento de informações de *data analytics* que refletem o desejo do cliente”

E5: “[...] você processa toda a informação e usa aquilo tudo para subsidiar os produtos, não tem como desenvolver nada sem olhar para a informação”

A categoria **C7 – Garantia do valor da implantação da inovação**, abrange as unidades de significado: (US34) Processo convencional de implantação da inovação; (US32) Metodologias de implantação da inovação; (US22) Riscos de uma inovação; (US21) Prolongar

o resultado da inovação, e (US33) Evitar apropriação da inovação por terceiros. Para formação desta categoria considerou-se a implantação da inovação, os riscos desta inovação e a manutenção da mesma frente os concorrentes.

A implantação da inovação nos bancos ocorre como apresentado por Nelson e Winter (2015): com a rotina de trabalho. Ao relacionar a inovação com a rotina de trabalho, fica evidente que não se trata de algo que surge do acaso, mas sim advém de processos sistemáticos e contínuos como afirmado por Tidd e Bessant (2015). Este processo está passando por uma transição dentro dos bancos. De um modelo de desenvolvimento e implantação de inovação chamado de tradicional, que fragmenta em diferentes áreas as atividades de especificação, construção, homologação e a implantação, para um novo desenho onde todas estas etapas executam-se dentro de uma mesma área, de uma mesma equipe. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E2: Está mudando, saindo da forma tradicional que produtos especifica, TI constrói e o usuário homologa, para um método ágil onde um *squad*...um time, faz todas estas etapas”

E5: “[...] canal digital normalmente é feito pela metodologia ágil. A área de produtos, sistemas, e as vezes o próprio usuário trabalham juntos”

E1: “[...] está em transição hoje é um híbrido entre método tradicional e ágil, conforme produto.”

E2: “[...] nem sempre é da mesma forma, as vezes é da forma tradicional, as vezes é por método ágil, isso varia de projeto a projeto”

E4: “[...] as pessoas de tecnologia e desenvolvimento vão sendo deslocadas para o projeto que está dando mais certo”

O risco de inovar é mitigado pelos bancos com acompanhamento recorrente das decisões regulatórias, das necessidades de seus clientes e da evolução dos concorrentes. Nas entrevistas evidencia-se que os bancos não trabalham com inovações radicais, que na visão de Verganti (2012), apesar de arriscada, é uma das maiores fontes de vantagem competitiva no longo prazo. As IF nacionais trabalham com a inovação incremental detentora de um caráter contínuo, sendo decorrente invariavelmente do processo de aprendizagem interno e do conhecimento acumulado nas empresas (TIGRE, 2019). Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E3: “[...] produtos que você já tem no mercado, dificilmente você tem uma incerteza, os riscos são menores pois alguém já errou antes de você.”

E5: “[...] seguir o regulatório, para não corrermos nenhum risco fiscal ou tributário”

E1: “[...] não há como você criar algo em laboratório técnico e colocar goela abaixo no cliente, com as redes sócias o tempo de resposta negativo ou positivo de qualquer implantação é imediato”

Para prolongar o tempo da inovação e evitar que a concorrência se aproprie de seus ganhos, os bancos se valem da escolha de inovações cujo prazo de adaptação da concorrência é mais longo. A velocidade na implantação de inovações e a limitação tecnológica dos concorrentes evidenciam-se nos discursos como uma oportunidade para garantir ao banco precursor a longevidade da inovação. Esta situação garante que os concorrentes não se apropriem dos ganhos, bem como permite maior prazo de aprendizado com esta experiência (BESSANT; TIDD, 2019). A informação surge mais uma vez, como base fundamental nesta etapa do processo de inovação, como se observa nos discursos dos entrevistados:

E5 “[...] nós mantemos um olhar atento aos players de mercado, e buscamos atuar de forma proativa usando uma abordagem ampla em nossas ações estratégicas com base nas informações que obtemos”

E4: “[...] tecnologia deles é mais antiga, mais difícil de movimentar, logo mais cara de mudar”

E1: “[...] fazer as coisas que sabe que vai ter uma dificuldade tecnológica ou de mentalidade de gestão”

E2: “[...] quem for mais rápido e eficiente, seja no produto, na solução no serviço, com certeza consegue captar o cliente antes.”

E1: “[...] fazer o melhor e mais rápido”

A categoria **C8 - A inovação do *open banking*** está composto pelas seguintes unidades de significado: (US15) Riscos do *open banking* para os bancos; (US18) Diferencias do *open banking*; (US23) Obstáculos para adoção *open banking*; (US28) Oportunidades do *open banking* para os bancos e *fintechs*, e (US29) Oportunidade do *open banking* para o consumidor. Para formação desta categoria considerou-se todos os aspectos do *open banking* das entrevistas.

A afirmação de Dietz et al. (2017) de que a inovação do *Open Banking* visa facilitar às *fintechs* e aos bancos a criação de produtos e serviços, oferecendo aos consumidores mais opções e mais controle, ainda está cercada de incertezas dentro das IF nacionais. Da mesma forma com relação aos consumidores se observa nos discursos dos entrevistados, pouco conhecimento da inovação por parte desses clientes:

E2 “[...] *open banking* ainda está cercada de incertezas, e construir um novo modelo tecnológico de oferta leva tempo.”

E4: “[...] conceito geral dos bancos divulgarem dados integrados com outros bancos em suas plataformas será ótimo, mas o cliente ainda não percebeu isso.”

E4: “Lá fora ainda está começando, aqui então estão divulgando pouco.”

E5: “[...] bancos tradicionais, compartilhar essas informações com mais pessoas representa uma quebra de barreira. Significa que essa categoria vai ter que adaptar seu modelo de negócio”

E2: “A construção de uma arquitetura flexível, aberta e segura, baseada em APIs e com uso massivo de data *analytics* e *machine learning* são alguns dos principais pilares no desenvolvimento do *open banking*.”

E3: “[...] do ponto de vista de competição ele é um movimento muito bom.”

E2: “O open banking altera o modus operandi de um dos segmentos mais rentáveis e antigos do mundo...os bancos.”

E5: “A proposta é que as instituições financeiras se concentrem nas suas operações principais e possibilitem que outras empresas tenham acesso às suas interfaces e desenvolvam novos produtos a partir disso”

Segundo Littlejohn (2019), o potencial para motivar a criação de novas *fintechs*, bem como despertar nos bancos o desenvolvimento de novas oportunidades de produtos e serviços, transforma a implantação do *open banking* na maior inovação do mercado financeiro das últimas décadas. Não obstante as incertezas que cercam a inovação, os entrevistados percebem as oportunidades do *open banking* para os bancos, para as *fintechs*, e para as empresas de varejo digital. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E5: “[...] os bancos podem aproveitar essa abertura de dados e informações para se integrar a novas cadeias de serviços e oferecer novos produtos, gerando novas fontes de receitas a partir de informações que antes também não tinham”

E2: “Os bancos e fintechs capazes de se posicionar com mais solidez e credibilidade neste quesito poderão suavizar as barreiras para adotar o open banking.”

E2 “[...] open banking não sabemos ainda quais serão os casos de sucesso no mercado nacional e os triggers de rentabilização.”

Nos discursos apresenta-se inclusive, indícios de que alguns bancos já trabalham com plataformas abertas, prontos para avançar com a implantação do *open banking*, como se observa nos discursos dos entrevistados:

E5 “[...] alguns concorrentes já trabalham em plataformas abertas, principalmente para soluções de investimento oferecendo fundos de terceiros.”

E2: “[...] já temos algo rodando parecido com o open banking...o que chamamos de “plataforma aberta” para produtos de captação”

E1: “[...] alguns concorrentes já se movimentam nesta direção à anos”

Uma preocupação é o envolvimento do consumidor na implantação do *open banking*. De como ele percebe os benefícios desta inovação ainda pouco divulgada na visão dos entrevistados. Nos discursos dos entrevistados observa-se:

E2 “[...] a inovação do open banking se destaca por promover uma mudança de paradigma no serviço ao consumidor.”

E3: “[...] quem ganha com esta briga é o cliente, que terá mais e melhores serviços com menor custo”

E4: “[...] o cliente não está enxergando como isso vai beneficia-lo [...] Hoje se fala muito do PIX, mas pouco do open banking”

No quadro 9, apresenta-se uma síntese do relacionamento entre os objetivos específicos propostos e as categorias encontradas.

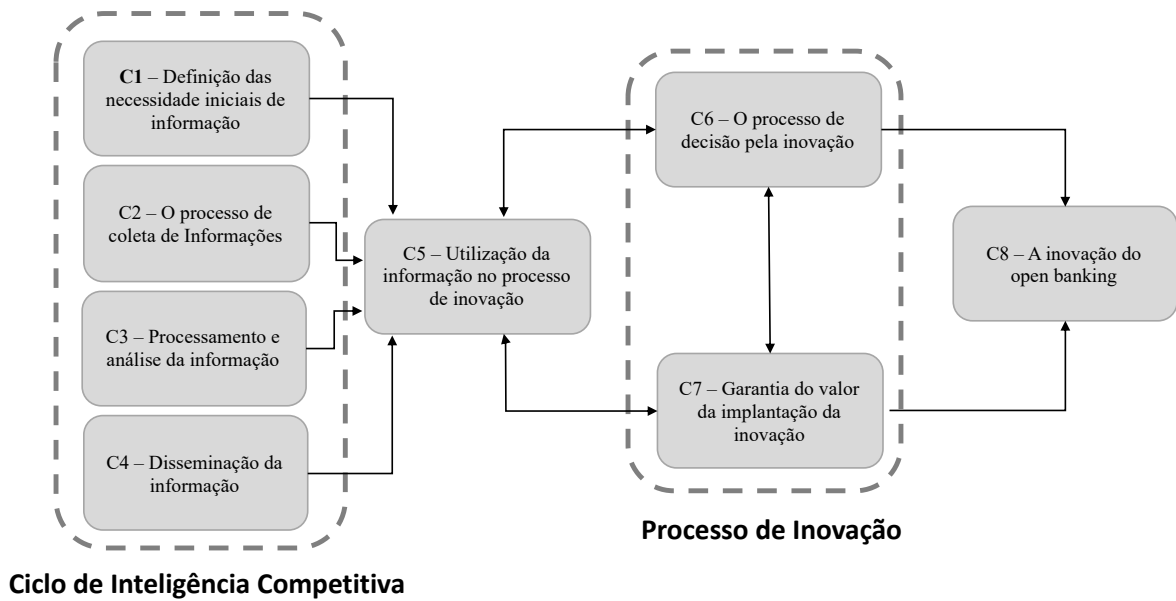
Quadro 9: Objetivos Específicos x Categorias

Objetivos Específicos	Categorias
OE1 – Entender como é estruturado o ciclo de inteligência competitiva nas instituições financeiras nacionais.	C1 – Definição das necessidades iniciais de informação C2 – O processo de coleta de Informações C3 – Processamento e análise da informação C4 – Disseminação da informação
OE2 – Verificar nos bancos pesquisados, a adoção de um processo de inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços ligados ao <i>Open Banking</i> .	C6 – O processo de decisão pela inovação C7 – Garantia do valor da implantação da inovação C8 – A inovação do <i>open banking</i>
OE3 – Identificar aspectos de integração entre o ciclo da inteligência e a gestão do processo de inovação usados pelas instituições financeiras.	C5 – Utilização da informação no processo de inovação
OE4 - Propor um esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação.	C1 – Definição das necessidades iniciais de informação C2 – O processo de coleta de Informações C3 – Processamento e análise da informação C4 – Disseminação da informação C5 – Utilização da informação no processo de inovação C6 – O processo de decisão pela inovação C7 – Garantia do valor da implantação da inovação C8 – A inovação do <i>open banking</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Ao final da análise e da interpretação dos resultados a partir das 8 categorias identificadas, elaborou-se a proposta de um esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação conforme Figura 10. As setas de pontas triangulares representam a relação de causa e efeito (dependência) entre as categorias interligadas. Convém destacar que o esquema proposto na Figura 10 pode vir a ser melhorado, alterado, testado e contestado em futuros estudos.

Figura 10: Esquema proposto de relação entre as categorias encontradas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A Figura 10 indica que o engajamento dos bancos na adoção da inovação do *open banking* faz com que as instituições financeiras procurem planejar, capturar, processar, analisar e disseminar dados para integrar o processo desta inovação.

Os bancos definem as necessidades iniciais de informação (C1) de forma centralizada nos mais altos níveis hierárquicos e aprovam o processo de coleta de informações (C2) de fontes internas e externas em grandes volumes. Os bancos processam e analisam estas informações (C3) com especial atenção ao elevado custo de processamento e ao cuidado com segurança de dados. Por fim, se valem cada vez mais das novas tecnologias e soluções da mobilidade da disseminando da informação (C4). Desta forma o CIC não depende das outras categorias, entretanto todas as outras categorias dependem do CIC.

A informação é utilizada pelos bancos no processo de inovação (C5), sendo que esta categoria está ligada com o processo de decisão da inovação (C6) e com a categoria de garantia do valor da implantação da inovação (C7). Estas categorias estão interligadas, e nos bancos se retroalimentam de novas informações, garantindo o aprimoramento do processo de inovação. Por fim, a categoria da inovação do *open banking* (C8) se vale de todas as demais categorias, dependente do processo de inovação e por sua vez do ciclo da inteligência competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de responder à seguinte questão de pesquisa: **Como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado na gestão do processo de inovação do *open banking*?** Com o objetivo de responder à questão de pesquisa proposta, optou-se por adotar uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório. Participaram da pesquisa de campo gestores de 6 instituições financeiras em operação no Brasil. A análise dos dados coletados por meio destas entrevistas, fez emergir evidências relacionando o ciclo da inteligência competitiva com o processo de inovação do *open banking*.

Uma das contribuições dessa pesquisa está ligada ao estudo de campo que buscou preencher a lacuna da falta de estudos sob a ótica corporativa, com gestores que integram o ambiente em que os fenômenos (Ciclo de Inteligência Competitiva, Processo de Inovação e *Open Banking*) ocorrem e se influenciam. Com base nisso, os entrevistados foram selecionados com o objetivo de propiciarem a coleta de dados em bancos que possuem o Ciclo Inteligência Competitiva e o Processo de Inovação.

Essa pesquisa e os seus resultados podem ser utilizados academicamente, pois trata de temas pouco explorados em seu conjunto, tanto no Brasil quanto internacionalmente. A relação entre as etapas do ciclo de inteligência competitiva e variáveis da estrutura do processo de inovação devem ser avaliadas em diferentes setores da economia. Desta forma, esta pesquisa apropriou-se desta lacuna, estudando o setor financeiro e uma de suas recentes transformações, a inovação do *open banking*.

A pesquisa também contribui para os gestores privados ao apresentar análises sobre como os bancos lidam com o Ciclo de Inteligência Competitiva (CIC) na gestão do processo de inovação do *open banking*, colocando-se como uma possibilidade para formulação de estratégias em consideração aos riscos, custos e oportunidades que a inovação do *open banking* pode proporcionar.

Da mesma forma a pesquisa contribui para gestores públicos pois a análise do trabalho propicia ao funcionário público do regulador do setor financeiro uma visão de informações fundamentais para equilibrar o conjunto regulatório do *open banking*, mantendo o ambiente de negócios estável e atrativo para os bancos participantes.

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro (Entender como é estruturado o ciclo de inteligência competitiva nas instituições financeiras nacionais) foi cumprido. A Figura 1, que apresenta o Ciclo da Inteligência Competitiva como um processo composto por etapas, apresentado por Amaral, Garcia e Aliprandini (2008), representa relação de aderência com os

dados coletados na pesquisa. Os bancos se valem das etapas do ciclo de inteligência competitiva, na identificação das decisões críticas que o banco precisa tomar planejadas de forma centralizada no topo de sua hierarquia, passando pelas etapas de planejamento e coleta dos dados capturados interna e externamente com especial referência ao grande volume de informações disponíveis, seguindo para a etapa de processamento e análise executadas em áreas centralizadas e especializadas, culminando na etapa de disseminação do produto desta inteligência.

O segundo objetivo específico (Verificar nos bancos pesquisados a adoção de um processo de inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços ligados ao *Open Banking*) foi cumprido, considerando a aderência da pesquisa de campo com o processo de inovação apresentado por Manãs (1993) representado na Figura 6. Nos bancos a decisão de inovar é centralizada, considerando que a inovação demanda gerenciamento de um representativo volume de recursos e além disso inovar é uma atividade de risco, mitigado pelos bancos graças a um acompanhamento recorrente das decisões regulatórias, das necessidades de seus clientes e dos concorrentes. Para prolongar o tempo da inovação e evitar que a concorrência de aproprie de seus ganhos, os bancos procuram inovações cujo prazo de adaptação da concorrência seja mais longo. A velocidade na implantação e a limitação tecnológica dos concorrentes emergem nos dados desta pesquisa como uma oportunidade para garantir a inovação de longo prazo.

Com o terceiro objetivo específico (Identificar aspectos de integração entre o ciclo da inteligência e a gestão do processo de inovação usados pelas instituições financeiras), foi possível verificar que o ciclo da inteligência competitiva está integrado aos processos de inovação de produtos e serviços nos bancos brasileiros, em linha com o modelo de Arboniés (2009) que evidencia a IC como um ponto de partida essencial para desencadear uma inovação de produto e serviço, a partir da busca de oportunidades, as quais são a essência de novos projetos.

O quarto o objetivo específico (Propor um esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação) foi cumprido, considerando-se esquema prático proposto, valendo-se da análise e da interpretação dos resultados a partir das 8 categorias identificadas. O esquema é uma proposta, logo cabe aprimoramento, alteração, testes e contestação em novos estudos.

Uma outra importante constatação deste estudo, é o processo de conscientização dos bancos e de seus clientes quanto a chegada do *open banking*. Por um lado, a chegada do *open banking* ainda está cercado de incertezas dentro das IF, e ainda pouco conhecido pelos seus clientes. Por outro lado, os entrevistados percebem as oportunidades do *open banking* para os

bancos, para as *fintechs*, para as empresas de varejo digital, e conseqüentemente para os clientes destas empresas.

Uma oportunidade que emerge desta pesquisa está relacionada à relação entre as instituições financeiras e as universidades em especial aos seus pesquisadores. Os bancos, as *fintechs* e as empresas de varejo digital, tem oportunidade de desenvolver dentro de suas áreas de planejamento e de produtos, um intercambio de conhecimento com pesquisadores universitários. Esta oportunidade de juntar a pesquisa acadêmica e a prática dentro do setor financeiro, permite a produção de conhecimento com aplicação para a sociedade. Para produzir algo inovador e com impacto, que mude a realidade de forma sustentável, torna-se necessário teoria e conhecimento consistentes.

A respeito das limitações da pesquisa, são apontados: os resultados aqui descritos são típicos da amostra estudada dentro do setor financeiro e não podem ser generalizados ou estendidos para outros setores; o período da coleta de dados, executada durante o período de reclusão social provocado pela pandemia do COVID-19, eliminando a possibilidade de entrevistas presenciais, que permitem analisar o meio onde esta o entrevistado, contribuindo com novas informações.

Ao final deste estudo, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas visando aumentar a amostra de entrevistados e o desenvolvimento de pesquisas em outros segmentos de mercado. Como segunda recomendação, futuras pesquisas sobre o ciclo de IC e o processo de inovação, no campo das *fintechs* e das empresas de varejo digital, apresentando uma visão complementar a este estudo. Por fim recomenda-se a aplicação de pesquisas de outras técnicas qualitativas, e de técnicas quantitativas, como aplicação de técnicas bivariadas ou teste de hipótese que possam validar o esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação da Figura 10 (relações das categorias).

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Editora Negócio, 2008.

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<https://www.abraic.org.br/página/valores>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

ABSTARTUPS. Sobre a ABStartups. 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

ADIDAM, P. T.; BANERJEE, M.; SHUKLA, P. Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 3, p. 242-254, 2012.

AFUAH, Allan. **Innovation management**: strategies, implementation, and profits. New York: Oxford University Press, 1998.

AGENDA BC, 2019, São Paulo. **Open Banking**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/sacessoinformacao/bchashtag/>. Acesso em: 07 mar. 2020.

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; ALIPRANDINI, D. H. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, mar. /ago. 2008.

ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 604-633, dec. 1990.

ARBONIÉS, A. **La disciplina de la innovation**. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 2009.

BANCO BRADESCO. **Balanco 2019**. 2020. Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Default.aspx>>. Acesso em 23 abr. 2020.

BANCO DO BRASIL. **Balanco 2019**. 2020. Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/59859/#/>>. Acesso em 23 abr. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, G.; COELHO, I.; PALOMARES, V. O impacto das fintechs no setor bancário nacional. **Revista de iniciação científica, tecnológica e artística**. Edição temática em gestão, internacionalização e desenvolvimento, v. 7, n. 3. ago. 2019. Disponível em <<http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

BERNHARDT, Douglas. **Competitive Intelligence**: how to acquire and use corporate intelligence and counterintelligence. London: Prentice Hall, 2004.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**: administração. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

BOTTA, A.; ULISSI, T. J.; SASIA, E.; DIGIACOMO, N.; HOLL, R.; JAIN, R.; OAKES, L. **PSD2: Taking advantage of open-banking disruption**. New York: McKinsey Company, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/psd2-takingadvantage-of-open-banking-disruption>>. Acesso em: 23 fev. 2020.

CALOF, J. L.; SKINNER, W. **Competitive intelligence for managers: a brave new world**. *Optimum*, v. 28, p. 38-43, 1998.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

CALOF, J. L.; SWEDASS, N. On the relationship between competitive intelligence and innovation. **Journal of Intelligence Studies in Business**, 10(2):32-43. doi:10.37380, 2020.

CARLOS, M. G. O. O Corporate Social Performance do Setor Bancário Brasileiro: Relação entre os Fatores Socioambientais e de Governança (ESG) e o Valor Adicionado. **EnANPAD 2018**, Curitiba, out. 2018.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003. Disponível em: <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2020.

CHRISTENSEN, Clayton. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books, 2012.

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Structuring the Development Funnel**. In: WHEELWRIGHT, Steven. C. (Ed.). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. New York: Free Press, 1992.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOKE, P.; URANGA, M.; ETXEBARRIA, G. **Regional innovation systems: institutional and organizational dimensions**. *Research Policy*. Vol. 26, p.475-491, 1997.

COOPER, R. G. Stage gates a new tool for managing new products. **Business Horizons**, v. 33, n. 3, p. 44-45, 1990.

CRESWELL, John. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIBB, André Yves. Mudança cultural coletiva: o pré-requisito da inovação no Brasil. **Jornal da Ciência**, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.protec.org.br/politicas-publicas-e-economia/491/mudanca-cultural-coletiva-o-pre-requisito-da-inovacao-no-brasil>>. Acesso em: 8 abr. 2020.

DAHLIN, K.; BEHRENS, D. When is an invention really radical? Defining and measuring technological radicalness. **Research Policy**, jun. 2005.

DIETZ, M.; LEMERLE, M.; MEHTA, A.; SENGUPTA, J.; ZHOU, N. **Remaking the bank for an ecosystem world**. New York: McKinsey Company, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/remaking-the-bank-for-an-ecosystem-world>> Acesso em: 15 jan. 2020.

DOCHERTY, M. E. Primer of Open Innovation: Principles & Practice, **PDMA Visions**, v. 30, n. 2, p. 13-17, abr. 2006.

DRUCKER, Peter. **Inovação e o espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução: Carlos J. Malferrati. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORBES. **Global 2000: os maiores bancos do mundo em 2019**. mai, 2019. Disponível em <<https://forbes.com.br/listas/2019/05/global-2000-os-maiores-bancos-do-mundo-em-2019/#foto12>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, p. 171-183, 2005.

FRANKS, B. Taming the Big Data tidal wave: Finding opportunities in huge data streams with advanced analytics. **John Wiley & Sons**, v. 43, p. 204–205, 2013.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Safra Luzzatto, 2000.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GILAD, Benjamin; GILAD, Tamar. **Business Intelligence System: a new tool for competitive advantage**. New York: Amazon, 1988.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva Em Tempos de Big Data: analisando informações e identificando tendências em tempo real**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **O outro lado da inovação**. Tradução Leonardo Abramowicz. São Paulo: Elsevier; São Paulo: Campus, 2009.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **O desafio da inovação**. Tradução Clarisse Cardoso. São Paulo: Elsevier; São Paulo: Campus, 2013.

GUPTA, S.; MALHOTRA, N. Marketing innovation: A resource-based view of international and local firms. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 2, p. 111-126, 2013.

HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 9-30, mar. 1990.

HERRING, J. P. Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence. *Competitive Intelligence Review*, v.10, n.2, p. 4-14, 1999.

HOONSOPON, Danupol; RUENROM, Guntalee. The impact of organizational capabilities on the development of radical and incremental product innovation and product innovation performance. **Journal of Managerial Issues**, v. 24, n. 3, p. 250-270, 2012.

IMAI, Masaaki; **Gemba Kaizen**: uma abordagem de com senso à estratégia de melhoria contínua. Tradução: Rodrigo Dubal. 2. ed. Porto Alegre: Armed, 2014.

ITAU UNIBANO. **Balanco 2019**. Brasil, 2020. Disponível em: < <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/ListaAgenda.aspx?idCanal=OFyUSvLLk3iVW0wWlfnvHg==> >. Acesso em 23 abr. 2020.

JÚNIOR, P. C. R.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, jul. 2012.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. Nova York: Touchstone Books, 1996.

KAWALL, Carlos. **Hoje o risco é de recessão global e isso vai nos afetar**. Entrevistador Renee Pereira, 09 de março de 2020. O Estado de São Paulo. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,hoje-o-risco-e-de-recessao-global-e-isso-vai-nos-afetar-diz-economista,70003226093> >. Acesso em 12 mai. 2020.

KERR, C. I. V; MORTARA, L.; PHAAL, R.; PROBERT, D. R. A conceptual model for technology intelligence. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 2, n. 1, p. 73-93, 2006.

KLINE, S. & ROSENBERG, N. “**An Overview of Innovation**”, In: Landau, R. & Rosemberg, N., *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press, Washington D.C., p. 275-640. 1986. Disponível em: < <https://www.nap.edu/read/612/chapter/18> >. Acesso em: 02 mai. 2020.

LARSSON, Jacob; FRÄNDBERG, Daniel. **Innovations in finance as regulators push open banking**: undestanding innovative processes and market change in the Swedish banking market as of payment services directive 2. 2019. Tese (Mestrado em *Management and Economics of Innovation*) Chalmers Univesity of Technology, Suécia, 2019.

LEIFER, R.; O’CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 17-30, abr./jun. 2002

LITTLEJOHN, G. **What's critical to the success of open banking?** Direção e Produção: Equinixvideo, 5 jun. 2019. Online. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YonWLb512SY>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

LOBÃO, A. S.; MARTINS, W. J.; ROCHA, S. R.; MAIA, L.G. Cenários prospectivos para o Planejamento Estratégico – um estudo de caso no Banco Central do Brasil, **VII Encontro de Estudos em Estratégia**, Brasília, jun., 2015.

LODI, Carlos Felipe. **Planejamento por cenários e inteligência competitiva**. In: STAREC, Claudio (Org.). Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2014.

LONGANEZI, T.; COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J. V. M. Um modelo referencial para a prática de inovação. **Journal of Technology Management & Innovation**. v.3, n.1, p. 74-84, mar. 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAÑAS, Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 1993.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: Evidência especulativa ou Inteligência Competitiva**. **EnANPAD 2001**, Campinas, mar. 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Mara. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

McCRAW, Thomas K. O profeta da inovação. Tradução: Clóvis Marques. 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

MORTARA, Letizia. **Getting help with open innovation**. Cambridge: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 2010. Disponível em: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Reports/oi_intermediaries.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2020.

MILLER, Jerry. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. **Information Management**, v. 38, n. 2, p. 46, 2004.

NELSON, Richard; WINTER, Sidney. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Ed. UNICAMP, 2005.

NAGHDI, P.; ISALOO, M. R. The Relationship between Competitive Intelligence and Organizational Learning in the Training and Education Organization of Lahroud City. **S.A.M. Advanced Management Journal**; Winter; 57, 1; ABI/INFORM Collection pg. 4, 1992.

NEUENDORF, Kimberly. **The Content Analysis Guidebook**. 2.ed. California: Sage Publications, 2017. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt>

BR&lr=&id=nMA5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=NEUENDORF,+K.A.+The+Content+Analysis+GuideBook.+California,+USA:+Sage+Publications,+2002.&ots=pGTtcmvcq&sig=IsTAagcpBeZ68INfOWObYnMl3Pw#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 11 mai. 2020.

NICHOLLS, C. C. Open Banking and the rise of fintech: innovative finance and functional regulation, **Banking & Finance Law Review**, v. 35, p. 122-155, fev. 2019.

OECD, European Union, 2018. **Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, the measurement of scientific, technological and innovation activities**. 4. ed. Paris: Eurostat, 2019. Disponível em: < <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

OLIVEIRA, P.H., TELES, E.L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 17-39, abr./jun. 2015.

OLLEROS, Xavier F.; ZHEGU, Majlinda. **Research handbook on digital transformations**. Montreal: Edward Elgar, 2016. Disponível em: < <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/research-handbook-on-digital-transformations-9781784717759.html>> Acesso em: 10 mar. 2020.

Open Banking Year two: insights from the CMA9. Finextra news, Londres, 13 jan. 2020. Disponível em: < <https://www.finextra.com/newsarticle/35054/open-banking-year-two-insights-from-the-cma9>>. Acesso em: 12 de abr. 2020

PATTON, Michael. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publications, 2002.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B.; JORDÃO, R. V. D. Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do aplicativo de software de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 139-164, jan./mar. 2016.

PEREZ, Gilberto. **Adoção de inovações tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde**. 2006. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PETRINI, M.; FREITAS, M. T.; POZZEBON, M. Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? noivo neurótico, noiva nervosa. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 30, 2006.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 45. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da informação*, v. 26, n. 3, 1997.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRIPORAS, C. V.; GATSORIS, L.; ZACHARIS, V. Competitive intelligence activity: evidence from Greece. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 7, p. 659-669, 2005.

RICARDO, David. **Princípios de Economia Política e Tributação**. 1 ed. São Paulo: LeBooks, 2018. Disponível em: < <https://www.amazon.com.br/Princ%C3%ADpios-Economia-Pol%C3%ADtica-Tributa%C3%A7%C3%A3o-Cole%C3%A7%C3%A3o-ebook/dp/B07H9JF2Q> > Acesso em: 22 mai. 2020.

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. **European Management Journal**, [S.l.], v. 19, n. 5, p. 552-559, oct. 2001.

SCARDOVI, Charles. **Digital Transformation in Financial Services**. Londres: Springer, 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. **Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process**. New York: McGraw Hill, 1939.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução Maria Sílvia Possas. Introdução Rubens Vaz da Costa. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals. San Antonio. Disponível em: < <https://www.scip.org/page/Ethical-Intelligence> >. Acesso em: 20 abr. 2020.

SHARP, S. **Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world**. John Wiley & Sons, 2009.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. R.; SALERMO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, abr./jun. 2014.

SMITH, Adam. **Riqueza das nações: uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Madras, 2009.

SUNZI. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. Tradução André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. São Paulo: EBICT, 2006.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento. Rio de Janeiro: SENAC-RJ, 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2019.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Lexington: Lexington Books, 1990.

TRIGO, Miguel; SOARES, Bruno; QUONIAM, Luc Marie. **Inteligência competitiva e inovação estratégica**: a IC acompanhando a evolução mundial. In: STAREC, Claudio (Org.). *Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, p.59-78. 2014.

TRZECIAK, D. S.; SCHENATTO, F. J. A.; ABREU, A. F. Inovação e inteligência competitiva: uma abordagem integradora sob o enfoque dos processos. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008.

TUSHMAN, M; NADLER, D. Organizing for Innovation. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 74-92, 1986.

TYSON, Kirk. W. **The complete guide to competitive intelligence**. 5. ed. Chicago: Amazon, 1998.

UNITED KINGDOM. UK Government. **Background to Open Banking**. 2016. United Kindom, 2016. Disponível em: <<https://www.openbanking.org.uk/about-us/>> Acesso em: 12 jan. 2020.

UNITED KINGDOM. UK Government. **Open Banking Standards**. 2020. United Kindom, 2020. Disponível em: <<http://standards.openbanking.org.uk>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

URQUIZA, M. A., MARQUES, D. B. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 115-144, jan./jun. 2016.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, n.4, ago. 2002.

VEDDER, R. G., VANECEK, M. T., GUYNES, C. S.; CAPPEL, J. J. CEO and CIO perspectives on competitive intelligence. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 8, p. 109-16, 1999.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven Innovation**: mudar as regras da competição, a inovação radical do significado de produtos. 2. ed. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VERGARA, Silvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VRIENS, D. The role of information and communication technology in competitive intelligence. **Role of Information and Communication Technology in CI**, Holanda, p. 1-33, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Matriz de Amarração

Objetivos de Pesquisa		Fundamentação Teórica	Pontos de Investigação	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise	Resultado Esperado	Apresentação do Resultado
Geral	Específico						
<p>Título de Trabalho: O USO DO CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO DO OPEN BANKING: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS</p> <p>Problema de pesquisa: Como o uso do ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado na gestão do processo de inovação do open banking?</p> <p>Proposição: Verificar como ao CIC contribui nos bancos para o processo de inovação do open banking</p>							
<p>Entender como é estruturado o ciclo de inteligência competitiva nas instituições financeiras nacionais.</p> <p>Verificar nos bancos pesquisados, a adoção de um processo de inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços ligados ao Open Banking</p> <p>Verificar como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado com a finalidade de gerar insumos para a gestão da inovação do open banking.</p>		<p>Inteligência Competitiva – Kabaner (1996); Miller (2002); Amaral et al., (2008); Shukla et al., (2012); Gomes e Braga (2017); Bessant e Tidd (2019).</p> <p>Ciclo da Inteligência Competitiva – Alimprandini et al. (2008); Miller (2002); Bernhardt (2004); Gomes e Braga</p> <p>Inovação – Marañ (1993); Abrah (1998); Winter (2005); Tidd e Bessant (2015); Bessant e Tidd (2019).</p>	<p>Como a sua empresa trabalha com a obtenção, processamento e gestão das informações?</p> <p>Como ocorre a definição de quais as decisões críticas que os gestores de sua empresa precisam tomar com base nas mudanças do mercado?</p> <p>Como sua empresa obtém informações a respeito da evolução dos concorrentes? Quais as fontes disponíveis e de que forma elas são acessadas?</p> <p>Com relação aos fornecedores e parceiros, como são captadas as informações destes atores chave?</p> <p>Como sua empresa obtém informações de seus clientes, e quais as fontes e formas de acesso?</p> <p>De que forma sua empresa trata os dados, e quem ou quais áreas participam deste processo? Para esta etapa é utilizado algum sistema específico?</p> <p>Como ocorre a disseminação dos produtos de inteligência resultantes do processamento destes dados? Como é definido o melhor canal e o melhor formato de disseminação? Vocês usam algum sistema específico?</p> <p>Comente como sua empresa trabalha na busca de novas ideias de produtos e serviços?</p> <p>Especificamente com relação ao open banking, comente se algo diferente foi feito?</p> <p>Como ocorre a escolha da estratégia de desenvolvimento destes produtos e serviços, considerando a variedade de ideias que surgem?</p> <p>Como sua empresa implementa o que foi devidamente escolhido?</p> <p>Como sua empresa atua para reduzir incertezas e riscos da implantação dos produtos e serviços relacionados ao open banking?</p> <p>Como sua empresa trabalha para evitar que a concorrência se aproprie dos ganhos e do esforço de suas inovações?</p> <p>Como sua empresa utiliza a inteligência de dados para subsidiar o processo de criação dos produtos e serviços?</p> <p>Como é a governança para tomada de decisão a respeito de implantação de novos projetos e serviços em sua empresa?</p> <p>O (s) Sr(a) gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a pesquisa?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>		<p>Como os bancos valem-se do ciclo da inteligência competitiva</p> <p>Como os bancos trabalham o processo de inovação</p> <p>Como as IF nacionais integram o CIC no processo de inovação do open banking</p> <p>Elaborar uma proposta de esquema temático</p>	<p>Descritivo</p> <p>Figuras</p> <p>Quadros</p>

(adaptado de : TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração, 2001. RAUSP 36 n4, Out/Dez, 2001)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

O uso do ciclo de inteligência competitiva na gestão do processo de inovação do *open banking*: um estudo em instituições financeiras brasileiras.

Esta pesquisa faz parte da dissertação do mestrando em administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob a liderança do Prof. Dr. Gilberto Perez. Agradecemos a sua colaboração neste trabalho e por favor, sintase à vontade para responder as perguntas com suas próprias palavras, bem como em pedir esclarecimentos sobre as questões a qualquer momento.

Objetivo do Estudo

O objetivo geral do estudo é verificar como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado com a finalidade de gerar insumos para a gestão da inovação do *open banking*.

Guia de Entrevista

A entrevista é composta por perguntas de caracterização da instituição financeira e do respondente e por perguntas abertas. O tempo estimado de duração da entrevista é de 45 minutos a 1h. A pesquisa será aplicada a gestores de instituições financeiras nacionais, com atuação no processo de implantação e gestão do processo de *open banking*.

Nome
Cargo

Instituição Financeira
Formação

Gênero
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino

Idade
<input type="checkbox"/> mais de 60 anos <input type="checkbox"/> 50 a 60 anos <input type="checkbox"/> 40 a 50 anos <input type="checkbox"/> menos de 40 anos

Tempo aproximado na empresa
<input type="checkbox"/> mais de 20 anos <input type="checkbox"/> 10 a 20 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> até 5 anos

Tipo de Empresa
<input type="checkbox"/> Pública Federal <input type="checkbox"/> Pública Estadual <input type="checkbox"/> Privada

Tipo de Operação da IF
<input type="checkbox"/> Física
<input type="checkbox"/> Física e Digital
<input type="checkbox"/> Exclusivamente Digital

Número de Funcionários da IF
<input type="checkbox"/> > 5.000
<input type="checkbox"/> 1.000 a 5.000
<input type="checkbox"/> 500 a 1.000
<input type="checkbox"/> 100 a 500
<input type="checkbox"/> < 100

Perguntas abertas:

1. Como a sua empresa trabalha com a obtenção, processamento e gestão das informações?
2. Como ocorre a definição de quais as decisões críticas que os gestores de sua empresa precisam tomar com base nas mudanças do mercado?
3. Como sua empresa obtêm informações a respeito da evolução dos concorrentes? Quais as fontes disponíveis e de que forma elas são acessadas?
4. Com relação aos fornecedores e parceiros, como são capturadas as informações destes atores chave?
5. Como sua empresa obtêm informações de seus clientes, e quais as fontes e formas de acesso?
6. De que forma sua empresa trata os dados, e quem ou quais áreas participam deste processo? Para esta etapa é utilizado algum sistema específico?
7. Como ocorre a disseminação dos produtos de inteligência resultantes do processamento destes dados? Como são definidos o melhor canal e o melhor formato de disseminação? Vocês usam algum sistema específico?
8. Comente como sua empresa trabalha na busca de novas ideias de produtos e serviços?
9. Especificamente com relação ao open banking, comente se algo diferente foi feito?
10. Como ocorre a escolha da estratégia de desenvolvimento destes produtos e serviços, considerando a variedade de ideias que surgem?
11. Como sua empresa implementa o que foi devidamente escolhido?
12. Como sua empresa atua para reduzir incertezas e riscos da implantação dos produtos e serviços relacionados ao open banking?
13. Como sua empresa trabalha para evitar que a concorrência se aproprie dos ganhos e do esforço de suas inovações?

14. Como sua empresa utiliza a inteligência de dados para subsidiar o processo de criação dos produtos e serviços?
15. De que forma as informações obtidas junto aos clientes, fornecedores e parceiros são utilizadas no aprimoramento de produtos e serviços?
16. Como é a governança para tomada de decisão a respeito de implantação de novos projetos e serviços em sua empresa?
17. O (a) S.r.(a) gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a pesquisa?

APÊNDICE C – Unidades de Registro X Unidades de Significado

UNIDADES DE SIGNIFICADO (US) - identificação de melhor representação	UNIDADES DE REGISTRO (UR) - agrupamento por similaridade	ENTREVISTA
US1 - Alçada de decisão para informações de decisões estratégicas	dois (sócios) tem esta característica de definir as decisões críticas em relação ao que ocorre no mercado	E4
	comitê	E4
	governança que os bancos têm de comitês	E4
	comitê executivo e diversos comitês delegados	E2
	Este comitê é responsável por digerir o que chega do mundo externo, da matriz ou das áreas internas, para proposição do Comitê Executivo. Este fórum determina o que deve ser priorizado.	E2
	comitês deliberaram as decisões ou demandam novas informações para tomada de decisão	E1
US3 - Processo externo de monitoramento da concorrência e oportunidades	Febraban, fóruns globais, instituições de classe	E2
	acompanhamento das alterações regulatórias	E3
US4 - Identificando as necessidades	O que o banco vai pesquisar demanda uma decisão central, imagina como era quando cada área definia sua pauta, você tinha gente trabalhando informação em todas as áreas do naco, sem nenhum critério, sem conciliação	E5
US6 - Fontes internas do banco	armazena as informações de comportamento do cliente	E4
	área que ela captura...vamos dizer informações, tanto interna das operações dos clientes	E2
	comerciais que trazem o que o cliente espera de nossos produtos.	E1
US7 - Fontes externas específicas	busca informações em bureaux	E4
	bureau fundamental hoje que é a central de risco do Banco Central	E4
	informações de geolocalização	E6
	identificação de dispositivos	E4
	comprovação através de imposto de renda	E4
	fonte fundamental é a imprensa	E4
	maioria dos bancos é de capital aberto, logo você sabe como ele está performando em cada produto.	E1
	internet democratizou o acesso as informações e transformou alguns setores	E2
	Neway, que é um crawler de internet, e acaba dando uma ideia se a gente tem problemas de imagem	E4
	Serasa olha a informação da solides financeira	E4
	central de risco do Banco Central	E4
	conjunto de crawlers de internet que tem desde a PH3A até a Neway.	E4
	fontes externas de informação como a Febraban, fóruns globais, instituições de classe	E2
	área de mídia social	E4
	Banco Central, ele tem bastante coisa no próprio site	E4
captura informações, tanto interna das operações dos clientes, quanto externas de bureaux	E2	
FGC carteiras de investimento	E4	

	Hoje temos uma enormidade de dados disponíveis na web, cada vez mais acessível	E6
	informações dos concorrentes muito mais de uma forma desestruturada que de uma forma estruturada.	E3
	bureaux	E3
	FEBRABAN que tem um papel importante na organização de pautas conjuntas e transparentes entre os diversos bancos...ela trabalha muito bem para intermediar a comunicação entre o governo e o setor financeiro.	E2
US8 - Fontes externas não localizadas	informações obtidas quando você entrevista um profissional da concorrência.	E3
	os fóruns conjuntos de discussão sobre dados no setor financeiro são cada vez mais participativos e abertos	E6
	dados capturados do mercado, e fontes que ainda estamos por descobrir, não estão claras quando definimos o que temos que buscar	E1
US9 - Processo interno de análise de demandas e de performance	reuniões periódicas, algumas planejadas outras intempestivas.	E3
	indicadores de consumo de produtos, reclamações de clientes.	E2
US10 - Alçada de decisão para informações de decisões táticas	cada área tinha sua unidade de gestão de informação	E2
	os executivos na linha abaixo cuidam das decisões táticas	E4
	propostas são levadas ao Comitê de Produtos depois de discutidos com as áreas internas e caso seja algo mais complexo ou caro de implantar sobe para o Comitê Executivo	E6
US11 - Informação aplicada no processo de inovação	unidades de produtos trabalham com o resultado do processamento de informações de data analytics que refletem o desejo do cliente	E3
	tem que utilizar cada vez mais a informação e se movimentar em direção a inovação que consiga resolver os novos problemas impostos pelo mercado, pelos clientes e pelos reguladores	E6
	você processa toda a informação e usa aquilo tudo para subsidiar os produtos, não tem como desenvolver nada sem olhar para informação	E5
US12 - obstáculos no processamento de informação	obtemos e processamos uma quantidade massiva de informações, e mesmo assim, de longe conseguimos extrair todo o valor possível da informação.	E2
	pela própria atividade, os bancos dispõem de abundantes informações sobre seus clientes e competidores, o que representa uma grande vantagem	E5
	diversas camadas de gestão que exigem um forte processo de governança	E3
	unidades foram centralizadas, a qualidade e velocidade da informação foi aprimorada...	E3
US13 - Agentes do processo de decisão da inovação	tem que utilizar cada vez mais a informação e se movimentar em direção a inovação que consiga resolver os novos problemas impostos pelo mercado, pelos clientes e pelos reguladores	E6
	você elabora o produto...você vê as características comerciais, vê se vai dar resultado ou se não vai dar resultado...a partir daí você coloca no comitê de produtos, se este comitê aprova ou não...aprovando vai para o comitê executivo e aí o comitê executivo delibera	E3
	Comitê de Produtos...eles estudam as informações de diferentes fontes, analisam sua viabilidade técnica e financeira, seu retorno	E2
	aprovado neste comitê executivo você tem aí a autorização para fazer este projeto, e aí você mobiliza as equipes	E3

US14 - Canais para o público interno e clientes	divulgação gerencial para os donos e principais gestores do banco	E4
	relatório	E3
	aplicativo	E3
	intranet	E3
	O primeiro “produto de inteligência” com você está chamando foi a própria conscientização interna do que é o open banking, e ocorreu dentro de nossa intraweb.	E2
	terminais dos colaboradores	E2
	relatórios físicos...digitais	E1
	resultados apresentados aos comerciais em tempo real através dos dispositivos móveis ou estações de trabalho	E1
	nas estações de trabalho, muita coisa on-line real time	E1
	app de performance em seu celular	E1
US15 - Riscos do OB para os Bancos	open banking ainda está cercado de incertezas, e construir um novo modelo tecnológico de oferta leva tempo	E2
	o conceito geral dos bancos divulgarem dados integrados com outros bancos em suas plataformas será ótimo, mas o cliente ainda não percebeu isso.	E4
	Lá fora ainda está começando, aqui então estão divulgando pouco.	E4
	A proposta é que as instituições financeiras se concentrem nas suas operações principais e possibilitem que outras empresas tenham acesso às suas interfaces e desenvolvam novos produtos a partir disso	E5
	bancos tradicionais compartilhar essas informações com mais pessoas representa uma quebra de barreira. Significa que essa categoria vai ter que adaptar seu modelo de negócio	E5
	Não há mais espaço para conquistar um cliente e ofertar apenas seus próprios produtos.	E1
	Os bancos terão que ofertar produtos competitivos em plataformas abertas, inclusive dos concorrentes...é uma transformação muito forte	E1
US16 - Analisando a informação	acompanhamento da gestão de informações do banco, e uma outra área que eu diria que é mais pela qualidade das informações	E3
	Dados sem contexto são praticamente inúteis...não servem para nada	E2
	ferramenta de mercado para centralizar e esta gestão de informações	E4
	CDO <i>chief data officer</i> , com pessoas especializadas em organizar as informações, catalogar, controlar acesso destas informações	E4
	centralização como se fosse uma área bibliotecária das informações	E2
US17 - Definição pelo canal de disseminação	distribuição agente esta um pouco cru	E4
	equipes até reclamam que não tem muito esta visibilidade,	E4
	não conseguimos desenvolver algo que democratize a informação e que seja segura.	E4
	com base na informação obtida é definido como disseminar este conhecimento.	E3
	Para cada tipo de informação é definido um canal.	E3
	os dados analisados e formatados são entregues aos gestores, sempre acrescidos de valor e significado pela área de inteligência de dados	E5

	definição do canal onde será publicado um relatório, onde será apresentado o resultado de uma compilação de dados é definida junto com a especificação e aprovação do produto	E2
	cada vez que surge algo novo...uma nova fonte de informação...nós adaptamos	E1
	até poucos anos era tudo em mapa físico com apuração mensal, com um mês de atraso...e pensar que hoje é tudo on-line via app.	E1
US18 - Diferencias do open banking	open banking trás uma oportunidade nova	E3
	um projeto da tecnologia da informação para se adequar as rotinas definidas pelo Bacen...	E3
	um grande movimento.	E3
	open banking não sabemos ainda quais serão os casos de sucesso no mercado nacional e os triggers de rentabilização	E2
	tecnologia é a base da estratégia do open banking.	E2
	A construção de uma arquitetura flexível, aberta e segura, baseada em API e com uso massivo de data analytics e machine learning são alguns dos principais pilares no desenvolvimento do open banking.	E2
	do ponto de vista de competição ele é um movimento muito bom.	E3
	A ideia é deixar o sistema financeiro mais transparente e competitivo, além de empoderar o cliente, que passa a ser dono de seus dados e pode transacionar isso da forma que lhe for mais conveniente	E5
	O open banking altera o modus operandi de um dos segmentos mais rentáveis e antigas do mundo...os bancos.	E2
	A flexibilidade de um banco conceder ao concorrente os dados de um cliente seu - obvio devidamente autorizado - vai permitir o surgimento de novos modelos de negócios	E2
	Em um único app você terá a informação do seu saldo integrando todos os bancos, poderá realizar as compras e pedir comida....e cada serviço terá um api com o prestador de serviço que você está contratando	E1
US19 - Fontes internas, do cliente e de indicadores para inovação	quem conhece bastante de um produto consegue aprimorar este produto...	E4
	área de produto que ela é responsável objetivamente pelas novas ideias de produtos e serviços	E3
	área de produtos segmentada por segmento de produto	E2
	não sai um produto da área de produtos, que não tenha a chancela da área de Analytics.	E2
	informações servem como alicerce para nosso processo criativo, para nosso desenvolvimento e implantação	E1
	tagueamento de tudo que é etapa de relacionamento do cliente com o app, mídias sociais...isso permite fazer teste AB	E4
	graças a informação os bancos inovaram muito em seus processos e produtos, permitindo uma redução significativa de custos sobre transação	E6
	precisa processar, tratar e demonstrar estes dados para evoluir com o produto...sem inteligência de informação nesta etapa ficariam patinando	E4
	a inteligência competitiva é a ferramenta imprescindível para sua instituição monitorar clientes e concorrentes e, desta forma, desenvolver produtos e estratégias adequadas	E5

	uma unidade dedicada para empréstimos, outra para captação, uma terceira com foco em serviços, uma em produtos internacionais	E2
	As unidades mais recentes derivaram das anteriores...uma dedica-se ao canal interno, ou seja, a visão de nossos comerciais, e uma dedicada exclusivamente a usabilidade do cliente	E2
	missão da área de Produtos	E1
US20 - Fontes regulatórias ou de concorrência para inovação	copia e cola da concorrência	E3
	não tem tido uma inovação em produtos, e sim uma cópia de produtos.	E3
	uma ideia pode vier de um seminário, de uma conversa presencial	E3
US21 - Prolongar o resultado da inovação	tecnologia deles é mais antiga, mais difícil de movimentar, logo mais cara de mudar	E4
	nós mantemos um olhar atento aos players de mercado, e buscamos atuar de forma proativa usando uma abordagem ampla em nossas ações estratégicas com base nas informações que obtemos	E5
	fazer as coisas que sabe que vai ter uma dificuldade tecnológica ou de mentalidade de gestão	E1
	garantir um bom serviço de forma barata, e integrada com outras necessidades.	E2
US22 - Riscos de uma implantação	produtos que você já tem no mercado, dificilmente você tem uma incerteza, os riscos são menores pois alguém já errou antes de você.	E3
	para reduzir as incertezas é necessário desenvolver mais soluções...adquirir empresas especializadas nas principais verticais...entrar em novos mercados e manter parcerias estratégicas	E2
	não há como você criar algo em laboratório técnico e colocar goela abaixo no cliente, com as redes sócias o tempo de resposta negativo ou positivo de qualquer implantação é imediato	E1
	unindo ao mesmo tempo capacidade de adaptação e mudança.	E2
	seguir o regulatório, para não corrermos nenhum risco fiscal ou tributário	E5
	não tem hoje uma velocidade de implantação mais, mais forte.	E3
US23 - Obstáculos para adoção open banking	este tema é um que a gente pouco discuti	E4
	não estão enxergando que ele vai fazer diferença para o banco, não tão cedo.	E4
	“isso não vai mudar nada nossa vida”.	E4
	Eles são céticos	E4
	o brasileiro médio tem dificuldade com banco...está se adaptando para o mundo digital,	E4
	o cliente não está enxergando como isso vai beneficia-lo...Hoje se fala muito do pix, mas pouco do open banking	E4
	Não foi feito nada de diferente	E3
	correu atrás aí de colocar o que é regulamentar.	E3
	bancos até pouco tempo atrás jamais ofertariam para seus clientes produtos de terceiros	E1
	se eu soubesse a taxa seria melhor, mas duvido que os bancos vão abrir este tipo de dado	E4
US24 - Segurança dos dados	segurança dos dados...levou mais de uma década para os cidadãos comuns perceberem que os seus dados pessoais têm valor	E2

	trazer mais controle e segurança na gestão e consumo de dados...	E2
	Antes os dados eram acessados por muito poucos, hoje os dados são de domínio público.	E3
	nova dinâmica totalmente data-driven, em que segurança da informação é um elemento fundamental para o armazenamento e o compartilhamento de dados pessoais	E2
	os bancos têm todo histórico da vida do cliente	E3
	segurança da informação custa caro e combiná-la com usabilidade, custa ainda mais	E5
	da exposição de dados sensíveis e do receio dos clientes, os dados pessoais financeiros eram mantidos a sete chaves	E1
US25 - Valor da informação	O que antes custava, tinha valor, podia ser cobrado, hoje é gratuito	E2
	o fluxo de dados sobre o que as pessoas fazem com a vida financeira vai passar por nós vai aumentar e teremos acesso a novos dados que não temos hoje	E5
	o desafio é conseguir processar estes dados com qualidade, buscando otimizar as demandas evitando desperdício pelos custos de processamento	E6
	se obter dados custa caro, gerenciá-los e modelá-los custa ainda mais.	E2
	informação é muito mais acessível, principalmente pelo avanço das redes sociais e das bases de dados abertas disponíveis na web	E1
	os dados são o ouro da era digital	E2
US26 - Foco das ideias na necessidade dos clientes	não há mais espaço para a cultura de desenvolvimento apoiada na contenção de problemas entre o cliente e o banco	E2
	O desenvolvimento reativo está cada vez mais perdendo espaço	E2
	para fazer dar certo o que o cliente está gostando.	E4
	empresas preocupadas definitivamente com o desenvolvimento de produtos e soluções voltadas para o cliente	E2
	a informação é extremamente eficaz para esse monitoramento...ela faz toda a diferença no planejamento estratégico, no lançamento e na gestão de nossos produtos	E6
	os clientes percebem como diferenciados os bancos que reconhecem o que eles precisam, são estes bancos que surpreendem com novidades e inovações, pelo simples fato de buscarem estar à frente da concorrência	E5
	antecipar a necessidade de nossos clientes...e quem não acompanhar esta tendência estará fora do jogo	E2
	compreender as expectativas e necessidades dos nossos clientes, e utilizar ao máximo estas informações	E2
	vence quem ofertar a melhor experiência ao cliente, obvio quanto antes melhor.	E1
	áreas trabalham focadas na cultura de inovação centralizada no cliente	E2
	construir com base na expectativa do cliente	E1
US27 - Inventar / desconsiderar a visão cliente	o cliente não sabe o que quer até a gente inventar algo diferente	E4
	Não adianta fazer pesquisa de mercado.	E4
	Não existe pesquisa de mercado para nos dizer o que o cliente quer	E4
	open banking é o grande alavancador para estas fintechs	E3

US28 - Oportunidades do open banking para os bancos e fintechs	Os bancos e fintechs capazes de se posicionar com mais solidez e credibilidade neste quesito poderão suavizar as barreiras para adotar o open banking	E2
	alguns concorrentes já trabalham em plataformas abertas, principalmente para soluções de investimento oferecendo fundos de terceiros	E5
	já temos algo rodando parecido com o open banking...o que chamamos de “plataforma aberta” para produtos de captação	E2
	o cliente desconfiado não vai querer tomar um empréstimo em um app de uma loja de varejo...,mas isso não vai perdurar...em pouco tempo ele se acostuma.	E1
	os bancos podem aproveitar essa abertura de dados para se integrar a novas cadeias de serviços e oferecerem novos produtos, gerando novas fontes de receitas a partir de informações que antes também não tinham	E5
	alguns concorrentes já se movimentam nesta direção há anos	E1
US29 - Oportunidade do OB para o consumidor	quem ganha com esta briga é o cliente, que terá mais e melhores serviços com menor custo	E3
	a inovação do open banking se destaca por promover uma mudança de paradigma.	E2
US30 - Processando a informação	área responsável é de Planejamento...uma das principais e mais antigas do banco	E1
	os dados analisados e formatados são entregues aos gestores...sempre acrescidos de valor e significado pela área de inteligência de dados para que se possam tomar uma decisão de imediato	E5
	processa tudo em nuvem	E4
	uma área de inteligência de dados especializada neste tratamento de dados	E3
US31 - Risco / Retorno em inovar	racional de quanto este produto vai me trazer de retorno, do que uma, do que muitas vezes uma ideia que você acredita	E3
	optasse por algo com resultado garantido, que em algo que você tenha que inovar para arriscar um maior resultado,	E5
	buscando coisas básicas que arriscando em algo que me deixe diferente lá na frente.	E3
	em algum momento agente será copiado	E4
US32 - Novas metodologias e método misto de implantação	tentar colocar várias coisas no ar ao mesmo tempo, testar com os clientes o mais rápido possível, e abandonar aquelas que não deram certo	E4
	com pequenos grupos a gente tenta fazer mais ou menos, não são perfeitas, mas que a gente consegue testar com pequeno grupo até o fim.	E4
	as cabeças que têm uma experiência boa de desenvolver produtos, essas pessoas discutem o tempo todo...	E4
	pensar o que a gente faz agora, e depois que surge as ideias colocam tudo ao mesmo tempo meia boca, para tentar testar e ver o que o cliente escolhe...depois isso vira um produto mesmo	E4
	MVP, produto mínimo que dá para os clientes usarem	E4
	colocar isso no ar, aí aqueles que começam a dar certo vão receber investimento.	E4
	nem sempre é da mesma forma, as vezes é da forma tradicional, as vezes é por método ágil, isso varia de projeto a projeto.	E2

	canal digital normalmente é feito pela metodologia ágil. A área de produtos, sistemas, e as vezes o próprio usuário trabalham juntos	E5
	está em transição hoje é um híbrido entre método tradicional e ágil, conforme produto	E1
	começar pequeno; não gastar muito tempo e dinheiro...e aí lançar	E4
	uma etapa tudo manual...coloca uma casquinha lá para o cliente poder tirar o pedido, usar o produto	E4
	faz na mão...aí quando começa a dar certo vem a automação	E4
	deu errado descontinua e vai fazer outra coisa	E4
US33 - Evitar apropriação por 3os	fazer mais rápido	E4
	divulgar bastante	E4
	blindar a equipe que está atuando naquele projeto	E3
	blindagem nas pessoas chave para o processo	E3
	velocidade,	E2
	Quem for mais rápido e eficiente, seja no produto, na solução no serviço, com certeza consegue captar o cliente antes.	E2
	fazer o melhor e mais rápido	E1
US34 - Processo convencional de implantação	O diferencial hoje é o atendimento nos canais tradicionais, o relacionamento e a experiência nos canais digitais...os produtos são todos bem parecidos	E4
	as pessoas de tecnologia e desenvolvimento vão sendo deslocadas para o projeto que está dando mais certo	E4
	A área de produtos específica, a área de sistemas constrói, para depois homologar e implantar	E2
	Está mudando, saindo da forma tradicional que produtos específica, TI constrói e o usuário homologa, para um método ágil onde um squad...um time, faz todas estas etapas	E2
	processo tradicional	E1
	vale a velha fórmula da especificação feita pela área de Produtos, construção feita por TI, homologação feita novamente por Produtos, implantação piloto em uma base de clientes, para depois abrir para toda a carteira...aí é bombar em marketing de performance e cobrar forte a área comercial	E1