

THE USE OF THE COMPETITIVE INTELLIGENCE CYCLE IN THE MANAGEMENT OF THE OPEN BANKING INNOVATION PROCESS: A STUDY IN BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTIONS

Eduardo Sosa Filho - MACKENZIE - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE - Orcid:

<https://orcid.org/0000-0001-8332-4593>

Gilberto Perez - MACKENZIE - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6624-0643>

The research aimed to verify how the competitive intelligence cycle can be used in order to generate inputs for the management of open banking innovation. The research identified evidence that the competitive intelligence cycle is integrated into the innovation processes in banks, as a starting point to trigger innovation. To achieve the proposed objective, a qualitative, descriptive, and exploratory approach was chosen. Data analysis was carried out through the use of content analysis and research results, obtained by forming eight categories. The research aimed to verify how the competitive intelligence cycle can be used in order to generate inputs for the management of open banking innovation. A scheme of interrelationships between the identified categories is presented, which suggests that the competitive intelligence cycle develops with the search for information, generating useful results to promote the development and improvement of products and services related to the innovation of open banking. For management, the results indicated that despite the fact that open banking innovation brings new product opportunities for banks, fintechs, and digital retail companies, its adoption is surrounded by uncertainties in the context of financial institutions.

Keywords: COMPETITIVE INTELLIGENCE, COMPETITIVE INTELLIGENCE CYCLE, OPEN BANKING, INNOVATION, FINANCIAL INSTITUTIONS

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

A pesquisa objetivou verificar como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado com a finalidade de gerar insumos para a gestão da inovação do open banking. A pesquisa identificou evidências de que o ciclo da inteligência competitiva está integrado aos processos de inovação nos bancos, como um ponto de partida para desencadear uma inovação. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. A análise dos dados deu-se pela utilização da análise de conteúdo e os resultados da pesquisa, obtidos pela formação de oito categorias. Os resultados da pesquisa indicam que o ciclo da inteligência competitiva está integrado aos processos de inovação nos bancos, como um ponto de partida para desencadear uma inovação. Apresenta-se um esquema de inter-relações entre as categorias identificadas, que 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. Para a gestão, os resultados indicaram que não obstante o fato da inovação do open banking trazer oportunidades de novos produtos para os bancos, fintechs e empresas do varejo digital, a sua adoção está cercada de incertezas no contexto das instituições financeiras.

Palavras-chave: Ciclo da Inteligência Competitiva, Open Banking, Inovação, Inteligência Competitiva, Competitividade

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

RESUMO

A transformação provocada pela entrada do *open banking* trará mudanças para o mercado financeiro rompendo a trajetória existente, exigindo adaptabilidade para um mundo digital orientado à inteligência competitiva. A pesquisa objetivou verificar como o ciclo da inteligência competitiva pode ser utilizado com a finalidade de gerar insumos para a gestão da inovação do *open banking*. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Os gestores de instituições financeiras brasileiras 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. Os resultados da pesquisa indicam que o ciclo da inteligência competitiva está integrado aos processos de inovação nos bancos, como um ponto de partida para desencadear uma inovação. Os resultados também indicaram que não obstante o fato da inovação do *open banking* trazer oportunidades de novos produtos para os bancos, *fintechs* e empresas do varejo digital, a sua adoção está cercada de incertezas no contexto das instituições financeiras. Ao final da pesquisa é apresentado um esquema de inter-relações entre as categorias identificadas, que 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: Ciclo da Inteligência Competitiva. Inovação. *Open Banking*.

THE USE OF THE COMPETITIVE INTELLIGENCE CYCLE IN THE MANAGEMENT OF THE OPEN BANKING INNOVATION PROCESS: A STUDY IN BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

The transformation brought about by the entry of open banking will bring change to the financial market, breaking the existing trajectory, requiring adaptability to a digital world oriented to competitive intelligence. The research aimed to verify how the competitive intelligence cycle can be used to generate inputs for the management of open banking innovation. To achieve the proposed objective, a qualitative, descriptive, and exploratory approach was chosen. The managers of Brazilian financial institutions shared experiences through in-depth interviews, guided by a structured script previously prepared. Data analysis was carried out using content analysis and research results, obtained by forming eight categories. The survey results indicate that the competitive intelligence cycle is integrated into the innovation processes in banks, as a starting point to trigger an innovation. The results also indicated that even though open banking innovation brings new product opportunities for banks, fintech's and digital retail companies, its adoption is surrounded by uncertainties in the context of financial institutions. At the end of the research, an interrelationship scheme between the identified categories is presented, which suggests that the competitive intelligence cycle is developed with the search for information, generating useful results to promote the development and improvement of products and services related to the innovation of open banking.

Keywords: Competitive Intelligence Cycle. Innovation. Open Banking.

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 capacidade de inovação está no âmago do sucesso ou do fracasso. Esta disputa por mercados globais estimula gestores, governantes e reguladores a pensarem em estratégias de fomento à competitividade nos mais diversos setores econômicos.

Na esteira deste cenário, o setor bancário vive um momento de transformação estimulado pelas novas tecnologias digitais. Estas soluções trouxeram maior eficiência às práticas existentes, introduzindo novos modelos e formas de criar produtos e serviços (Scardovi, 2017), com consequências diretas para o setor financeiro.

Em meio a este momento de transformação, a recuperação da crise financeira de 2008 está aparentemente completa, sendo que os estoques de capital foram reabastecidos e os bancos atuaram na otimização de seus custos. A rentabilidade do sistema bancário brasileiro encontra-se entre as maiores do mundo, levando em consideração que nos últimos anos o retorno sobre o patrimônio líquido da indústria oscila dentro de uma faixa, entre 14% e 18%, superando grande parte dos países desenvolvidos como Estados Unidos, Itália, Reino Unido e Japão que apresentam patrimônio líquido abaixo de 8%. Em contrapartida, um conjunto de fatores colocam em risco a manutenção destes resultados, levantando suspeitas da capacidade dos bancos em manter sua performance a médio e longo prazo.

Entre estes fatores destaca-se a atual crise sanitária global, provocada pelo COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*), com reflexos sociais e econômicos em todos os setores, dentre eles o financeiro. Ao mesmo tempo presencia-se o surgimento de novos concorrentes neste setor, as *fintechs* financeiras, focadas na oferta de produtos e serviços em plataformas totalmente digitais, com um modelo de negócio flexível e voltado totalmente para a necessidade de seus clientes. A reboque, tem-se a entrada das empresas de varejo digital, que no mesmo modelo das *fintechs*, incluem soluções de crédito e investimento em suas plataformas de venda digital. Por fim, como fator adicional, 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).

No intuito de estimular esta concorrência, as autoridades monetárias mundiais iniciaram a implantação do chamado *open banking*. 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.

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 orientado à inteligência competitiva. O futuro dos bancos depende da capacidade de reação frente à inovação regulatória do *open banking*.

Com este cenário, o objetivo deste trabalho foi analisar, no âmbito das instituições financeiras nacionais (IF), como 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 alcançar o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem qualitativa, tendo como meio de investigação, uma pesquisa de campo utilizando-se da entrevista com profissionais-chave em posição de gestão, vinculados a 6 IF nacionais.

Para o tratamento dos dados provenientes das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (AC) baseada nas premissas de Bardin (2016), técnica que contempla a coleta de informações e suas devidas verificações com a finalidade de comprovar pressuposições.

A estrutura do artigo está organizada de forma a apresentar os principais conceitos que referenciaram o trabalho, a descrição dos procedimentos metodológicos, o contexto a análise e interpretações de resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em consonância ao objetivo da pesquisa, buscou-se aporte teórico-conceitual na literatura especializada, para a fundamentação das análises e interpretações. Construiu-se, assim, o referencial teórico composto de três seções. Na primeira, são apresentados conceitos relativos à inteligência competitiva e as fases de seus ciclos. A segunda aborda conceitos e reflexões referentes à inovação como um processo e a fonte de inovação de regulamentação. A última seção apresenta o *open banking*, sua origem e sua estratégia.

2.1 Inteligência competitiva como um processo e as etapas do seu ciclo

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.

Este processo de inteligência competitiva (IC) tem como objetivo central a obtenção e o tratamento de informações, originadas de um fluxo 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).

Desse modo, este processo de inteligência, integrado às recomendações em busca de assertividade na decisão para obtenção de vantagem competitiva, é decorrente do que é proposto como ciclo da inteligência competitiva (CIC). O CIC é um processo sistêmico, cíclico e dinâmico e conduz à melhor tomada de decisão (ABRAIC, 2020).

Este processo composto por etapas é apresentado por Amaral, Garcia e Aliprandini (2008), 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 CIC (Gomes & Braga, 2017; Bernhardt, 2004; Miller, 2002), contudo, as fases de coleta, análise e disseminação parecem ser comuns à maioria dos autores.

A primeira fase do CIC envolve identificação de quais serão as decisões críticas que a empresa precisa tomar considerando o ambiente externo (Gomes & Braga, 2017). Na sequência, temos a fase 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.

A terceira fase do CIC está representada pela coleta de dados, cuja eficiência depende do conhecimento sobre as fontes disponíveis. Um desafio nesta fase, é o crescente volume de informações, mitigado com o uso do conjunto tecnológico do *Big Data*, associado ao crescimento e ao uso de dados estruturados e não estruturados com resultados em alta performance e disponibilidade (Franks, 2013).

No que se refere à quarta fase do ciclo, a análise das informações, os dados coletados são transformados em inteligência. O processo complexo, pode adotar características da pesquisa científica para formulação de hipóteses e respectiva validação (Miller, 2002). 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, a última fase 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.

Desta forma, ao proporcionar a concepção de perfis de informação, que mais adiante podem servir como meio de comparação, o CIC ajuda 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.

2.2 O processo de inovação e a regulação como fonte para inovar

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. A inovação não é mais concebida como um resultado específico de ações individuais ou, como apresentado por Govindarajan e Trimble (2009: 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 dinâmica da conceituação do termo inovação está diretamente relacionada ao que ele representa em determinado momento temporal e social. Em seus estudos Mañas (1993), sugere 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.

Esta visão de fragmentação do processo inovação persiste até hoje, compartilhada por Bessant e Tidd (2019), que apresentam 4 fases para este processo. 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 Desenvolvimento de Produtos, 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).

A compreensão da inovação como um processo por parte das empresas, vai muito além de lampejos de inspiração ou ideias brilhantes, ainda que estes representem ótimos pontos de partida (Bessant & Tidd, 2019), é fundamental para buscar a almejada vantagem.

Na busca desta vantagem, a empresa deve ter habilidade e competência de detectar a necessidade de mudanças e criar produtos novos e aprimorados (Aaker, 2008). 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 ou de exigência para que estabeleça raízes, como a combinação de avanços ocasionais seguidos de longos períodos de elaboração (Bessant & Tidd, 2019).

Uma fonte de oportunidade para inovação é a regulamentação. 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).

A implantação do *open banking* por parte de todas as autoridades monetárias mundiais surge como uma fonte de inovação de regulação, provocando a criação de produtos e serviços financeiros novos e aprimorados.

2.3 A origem e os desafios do *open banking*

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 ao ano de 1980. Neste ano, 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), este serviço permitia transferências *on-line* de textos, discando para o um número dedicado: 0300.

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*. 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 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.

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*. 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).

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). 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).

Littlejohn (2019) sugere 7 pontos que devem ser considerados ao introduzir uma estrutura de *open banking*: a implantação do direito aos dados pessoais por parte do cliente; que o mesmo possa conceder e retirar seu consentimento; a existência de estrutura de responsabilidade formal; a elaboração de uma estrutura regulatória; uma política de especificação da arquitetura da solução; o estabelecimento de um modelo de implementação que considere governança e financiamento; a definição de um cronograma de implementação e sua gestão.

No Brasil, a implantação do *open banking* segue um cronograma com início no final de 2019 e término ao final de 2022. 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.

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

Nesta pesquisa utilizou-se metodologia qualitativa, em consonância com a visão de Creswell (2014), que apresenta que neste método o pesquisador descreve um problema de pesquisa que possa ser mais bem compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno. A pesquisa também é descritiva (Gil, 2019) quanto aos fins, ao mostrar a característica do uso do CIC na gestão do processo de inovação do *open banking*, e exploratória, visto que existem poucos estudos anteriores na literatura sobre tais questões de pesquisa (Collis & Hussey, 2005).

No que se refere aos meios de investigação, conforme sugerido por Creswell (2014), trata-se de uma pesquisa de campo com uma amostra composta por 6 profissionais-chave em posição de gestão, vinculados a 6 bancos nacionais. O tamanho da amostra está em consonância com a visão de Gil (2019), que no caso de pesquisas qualitativas o pesquisador não deve se preocupar com o tamanho da amostra, mas sim, no sujeito da pesquisa.

Na pesquisa de campo, para realizar as entrevistas utilizou-se um roteiro estruturado, 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, na qual buscou-se elaborar questões predominantemente abertas, que possibilitaram a obtenção de resposta à questão de pesquisa atingindo os objetivos específicos propostos.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2020, respeitando a situação imposta pelas autoridades sanitárias à época envolvendo a pandemia do COVID-19. Por este motivo para as entrevistas, 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.

A análise de dados realizou-se com o auxílio da técnica de análise de conteúdo seguindo recomendações de Bardin (2016). 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 do resultado das entrevistas. Ao término da pré-análise, se evoluiu para a segunda fase, em que se trabalha na preparação do material com objetivo de codificar e categorizar os recortes. 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).

A terceira e última fase constitui-se da interpretação dos resultados por meio de inferência, que segundo Bardin (2016: 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. Nas próximas seções apresenta-se o relato detalhado do percurso para atingir o objetivo do estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se informações relevantes para o contexto da pesquisa, com caracterização dos entrevistados, pré-análise e identificação das unidades de registro, formação de unidades de significado e a formação de categorias, como base para compreender o uso do CIC na gestão do processo de inovação do *open banking*.

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. A caracterização dos entrevistados está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

CARACTERIZAÇÃO	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
Cargo:	Diretor	Diretor Executivo	Diretor	Diretor	Superintendente	Diretor
Formação:	Física + Pós	Engenharia Produção	Matemático + Pós	Engenharia Mecânica	Economia + Pós	Administração
Gênero:	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade:	mais de 60 anos	de 51 a 60 anos	de 41 a 50 anos	de 41 a 50 anos	40 anos ou menos	de 51 a 60 anos
Tempo de empresa:	entre 11 e 20 anos	mais de 20 anos	entre 11 e 20 anos	até 5 anos	até 5 anos	até 5 anos
Tipo de empresa:	Privada	Privada	Privada	Privada	Privada	Privada
Modelo operacional:	Físico e Digital	Físico e Digital	Físico e Digital	Exclusivo digital	Exclusivo digital	Exclusivo digital
Número funcionários:	mais de 5.000	mais de 5.000	mais de 5.000	de 101 a 500	de 101 a 500	de 101 a 501

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.2 Pré-análise e identificação das unidades de registro, formação das unidades de significado e formação de categorias

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 199 Unidades de Registro a partir da análise individual das entrevistas, destacando as palavras, expressões ou contextos-chave nas próprias transcrições (Bardin, 2016).

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.

Com as unidades de registro identificadas e organizadas, realizou-se a formação das 32 Unidades de Significado compostas pelo agrupamento das 199 Unidades de Registro (UR). O critério utilizado para o agrupamento das UR foi a similaridade de significado das unidades de registro, levando em consideração seu contexto. 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.

As oito categorias da análise de conteúdo estão apresentadas no Quadro 2, representando os elementos dos achados das entrevistas realizadas com os profissionais das instituições financeiras.

Quadro 2: Categorias identificadas

CT	Categoria	US	Unidades de Significado
C01	Definição das necessidades iniciais de informação	US1	Alçada de decisão para informações de decisões estratégicas
		US8	Alçada de decisão para informações de decisões táticas
		US3	Identificação das necessidades
		US23	Valor da informação
C02	O processo de coleta de Informações	US7	Processo interno de análise de demandas e de performance
		US2	Processo externo de monitoramento da concorrência e oportunidades
		US4	Fontes internas do banco
		US5	Fontes externas específicas
		US6	Fontes externas não localizadas
C03	Processamento e análise da informação	US10	Os obstáculos no processamento de informação
		US22	Segurança dos dados
		US28	Processamento da informação
		US14	Análise da informação
C04	Disseminação da informação	US15	Definição do canal de disseminação
		US12	Canais para o público interno e clientes
C05	Utilização da informação no processo de inovação	US17	Fontes internas, de clientes e de indicadores para inovação
		US18	Fontes regulatórias e de concorrentes para inovação
		US24	Ideias focadas na demanda e na necessidade do cliente
		US25	Ideias desconsiderando a visão cliente
C06	O processo de decisão pela inovação	US11	Agentes do processo de decisão da inovação
		US29	Riscos e oportunidades da inovação
		US9	A informação aplicada no processo de inovação
C07	Garantia do valor da implantação da inovação	US32	Processo convencional de implantação da inovação
		US30	Metodologias de implantação da inovação
		US20	Riscos de uma inovação
		US19	Prolongar o resultado da inovação
		US31	Evitar apropriação da inovação por terceiros
C08	A inovação do <i>open banking</i>	US13	Riscos do <i>open banking</i> para os bancos
		US16	Diferencias do <i>open banking</i>
		US21	Obstáculos para adoção <i>open banking</i>
		US26	Oportunidades do <i>open banking</i> para os bancos e <i>fintechs</i>
		US27	Oportunidade do <i>open banking</i> para o consumidor

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.3 Análise das categorias identificadas na pesquisa

A categoria C1– Definição das necessidades iniciais de informação, compreende as unidades de significado conforme Quadro 2, e tem como regra de formação a maneira como as IF nacionais definem o foco das atividades de informação. A relevância desta 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:

“[...] 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”

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

“[...] 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. 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, em que cada área trabalhava sua necessidade de informação, para unidades centrais, cuja política é definida pelo nível mais alto dentro da empresa. No estudo observa-se que 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.

“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.”

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

“[...] 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”

Na categoria C2 – O Processo de Coleta de Informações, têm-se como regra para formação as fontes de coleta de informação para as IF nacionais. 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. Perguntados, por exemplo, a respeito das fontes internas e externas de dados, surgiu:

“[...] 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”

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

A categoria C3 – Processamento e análise da informação considera o processamento e análise das informações no ciclo da inteligência competitiva, com seus obstáculos e riscos, e como evita-los. 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:

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

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

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

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:

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

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

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

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

Na categoria C4 – Disseminação da informação considerou-se o processo de distribuição dos resultados do ciclo de IC dentro das IF. 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. As falas abaixo apontam o canal de disseminação da informação:

“[...] 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”

“[...] 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.”

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

A categoria C5 – Utilização da informação no processo de inovação, considerou 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:

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

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

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

“[...] 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.”

Na categoria C6 – O processo de decisão pela inovação, têm-se 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 que envolve 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, conforme trechos de falas a seguir:

“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.”

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

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:

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

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

“[...] 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”

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

A categoria C7 – Garantia do valor da implantação da inovação, considera 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), ou seja, 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. As falas abaixo apresentam este processo de transição:

“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”

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

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

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:

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

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

“[...] 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:

“[...] 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”

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

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

A categoria C8 - A inovação do *open banking* considerou 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:

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

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

“[...] 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”

“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*.”

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

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, como sugere a fala a seguir:

“[...] 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”

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

“[...] *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:

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

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

Uma preocupação é o envolvimento do consumidor na implantação do *open banking*. As falas abaixo trazem que para entrevistados a inovação do *open banking* ainda é pouco divulgada, dificultando a percepção e entendimento dos benefícios por parte do consumidor:

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

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

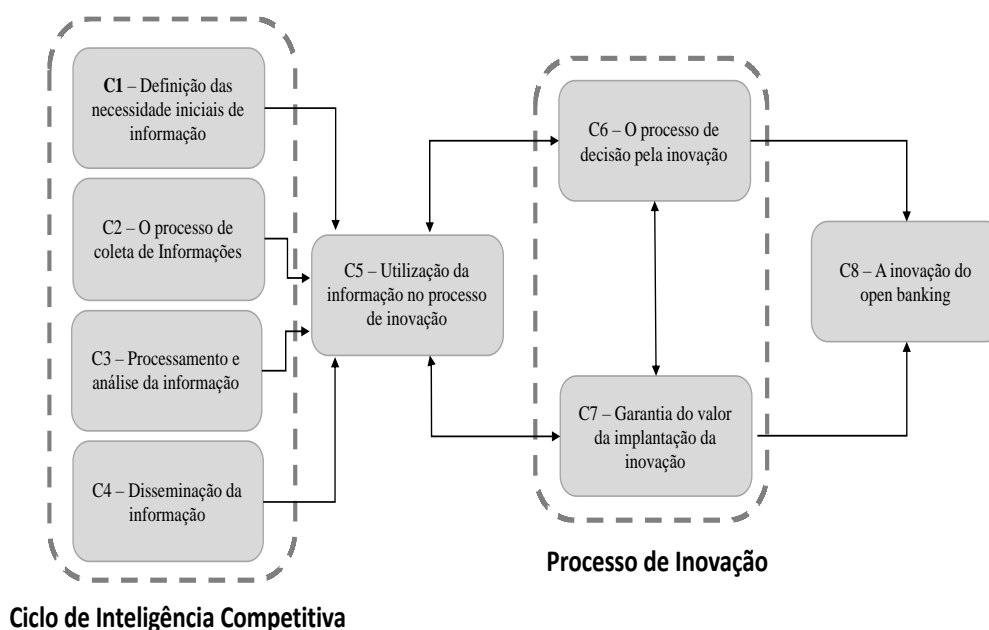
“[...] o cliente não está enxergando como isso vai beneficiá-lo [...] Hoje se fala muito do PIX, mas pouco do *open banking*”

Ao final da análise de conteúdo, da interpretação dos resultados, e a partir das 8 categorias identificadas, elaborou-se a proposta de um esquema relacionando essas categorias.

4.4 Esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação

A Figura 1 representa uma proposta de esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação. Convém destacar que o esquema proposto pode vir a ser melhorado, alterado, testado e contestado em futuros estudos.

Figura 1: Esquema proposto de relação entre as categorias encontradas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Figura 1 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

Com relação ao objetivo da pesquisa o ciclo da inteligência competitiva como um processo composto por etapas representa relação de aderência com os dados coletados na pesquisa. Os bancos se valem das etapas do ciclo de inteligência competitiva, desde a identificação das decisões críticas a serem tomadas, planejadas de forma centralizada no topo de sua hierarquia, passando pelas etapa de planejamento e coleta dos dados capturados interna e externamente, seguindo para a etapa de processamento e análise executadas em áreas centralizadas e especializadas, culminando na etapa de disseminação do produto desta inteligência.

Os bancos pesquisados dispõem de um processo de inovação para o desenvolvimento de produtos e serviços ligados ao *open banking*. Nas IF a decisão de inovar é centralizada, considerando que a inovação demanda gerenciamento de um representativo volume de recursos financeiros 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.

Nos bancos nacionais o ciclo da inteligência competitiva está integrado aos processos de inovação de produtos e serviços, 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. Por fim, foi possível propor um esquema prático de integração entre o ciclo da inteligência competitiva e o processo de inovação, valendo-se da análise e da interpretação dos resultados a partir das 8 categorias identificadas.

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.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (2008). **Marcas brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Editora Negócio.

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<https://www.abraic.org.br/página/valores>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

Amaral, R. M., Garcia, L. G., & Aliprandini, D. H. (2008). Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, 37 (2), 7-19, doi.org/10.1590/S0100-19652008000200001.

Arboniés, A. (2009) **La disciplina de la innovation**. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Bardin, L. (2016). **Análise de conteúdo**. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70.

Bernhardt, D. (2004). **Competitive Intelligence**: how to acquire and use corporate intelligence and counterintelligence. London: Prentice Hall.

Bessant, J., & Tidd, J. (20019). **Inovação e empreendedorismo**: administração. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, 108 (4), 510-528.

Botta, A., Ulissi, T. J., Sasia, E., Digiacomio, N., Holl, R., Jain, R., & Oakes, L. (2017). **PSD2**: Taking advantage of open-banking disruption. New York: McKinsey Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/psd2-takingadvantage-of-open-banking-disruption>>. Acesso em: 23 fev. 2021.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J. (2014). **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre as cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso.

Dietz, M., Lemerle, M., Mehta, A., Sengupta, J., & Zhou, N. (2017). **Remaking the bank for an ecosystem world**. New York: McKinsey Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/remaking-the-bank-for-an-ecosystem-world>> Acesso em: 15 jan. 2021.

Franks, B. (2013). Taming the Big Data tidal wave: Finding opportunities in huge data streams with advanced analytics. **John Wiley & Sons**, 43 (1), 204–205.

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

Gomes, E., & Braga, F. (2017) **Inteligência Competitiva Em Tempos de Big Data**: analisando informações e identificando tendências em tempo real. Rio de Janeiro: Alta Books.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). **O outro lado da inovação**. Tradução Leonardo Abramowicz. São Paulo: Elsevier; São Paulo: Campus.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2013). **O desafio da inovação**. Tradução Clarisse Cardoso. São Paulo: Elsevier; São Paulo: Campus, 2013.

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

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

Larsson, J., & Frändberg, D. (2019). **Innovations in finance as regulators push open banking: understanding innovative processes and market change in the Swedish banking market as of payment services directive**. Tese (Mestrado em *Management and Economics of Innovation*) Chalmers University of Technology, Suécia.

Littlejohn, G. (2019). **What's critical to the success of open banking?** Direção e Produção: Equinixvideo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YonWLB512SY>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

Mañas, V. (1993). **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica.

Marcial, E. C., & Costa, A. J. L. (2001). **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: Evidência especulativa ou Inteligência Competitiva**. **EnANPAD 2001**, Campinas, mar. 2001.

Marconi, M. De A., & Lakatos, E. M. (2017). **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas.

Miller, J. P. (2002). **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman.

Nelson, R., & Winter, S. (2005). **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Ed. UNICAMP.

Nicholls, C. C. (2019) Open Banking and the rise of fintech: innovative finance and functional regulation, **Banking & Finance Law Review**, 35(1), 122-155.

OECD (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. 2021.

Scardovi, C. (2017). **Digital Transformation in Financial Services**. Londres: Springer.

Schumpeter, J. A. (1997). **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.

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

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Tigre, P. B. (2019). **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Trigo, M., Soares, B., & Quoniam, L. M. (2014). **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, 59-78.

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