



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Antônio Eduardo de Noronha Amabile

**Tradução instrumental multifuncional:**  
**bancos de desenvolvimento na era da tecnologia digital.**

Belo Horizonte

2020

Antônio Eduardo de Noronha Amabile

**Tradução instrumental multifuncional:  
bancos de desenvolvimento na era da tecnologia digital.**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Professor Ivan Beck Ckagnazaroff, PhD.

Belo Horizonte

2020

Ficha catalográfica

A479t Amabile, Antônio Eduardo de Noronha.  
2020 Tradução instrumental multifuncional [manuscrito]: bancos de desenvolvimento na era da tecnologia digital. / Antônio Eduardo de Noronha Amabile. – 2020.  
459 f.: il., tabs.

Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 296-339).

1. Bancos de desenvolvimento – Teses. 2. Desenvolvimento organizacional – Teses. 3. Administração e desenvolvimento econômico – Teses. I. Ckagnazaroff, Ivan Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborada por Rosilene Santos CRB6-2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS 34/2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### ATA DE DEFESA DE TESE

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **ANTÔNIO EDUARDO DE NORONHA AMABILE**, REGISTRO Nº 260/2020. No dia 10 de dezembro de 2020, às 14:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 25 de novembro de 2020, para julgar o trabalho final intitulado "**Tradução instrumental multifuncional: bancos de desenvolvimento na era da tecnologia digital**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazarof, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

( X ) APROVAÇÃO

( ) REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10 de dezembro de 2020.

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazarof  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Cláudio Djissey Shikida  
PPGOM/UFPEL

Prof. Dr. Marconi Martins de Laia  
FJP/MG

Prof. Dr. Paulo Ricardo Diniz Filho  
Centro Universitário UNA

Profª. Drª. Ana Paula Karruz  
FAFICH/UFMG

Prof. Dr. Ricardo Carneiro  
FJP/MG



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff**, **Professor do Magistério Superior**, em 11/12/2020, às 10:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudio Djissey Shikida**, **Usuário Externo**, em 11/12/2020, às 10:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Carneiro**, **Usuário Externo**, em 11/12/2020, às 11:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Paula Karruz**, **Membro**, em 11/12/2020, às 11:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

[https://sei.ufmg.br/sei/controlador.php?acao=documento\\_imprimir\\_web&acao\\_origem=arvore\\_visualizar&id\\_documento=476271&infra\\_sistema=...](https://sei.ufmg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=476271&infra_sistema=...) 1/2

14/12/2020

SEI/UFMG - 0470507 - Ata



Documento assinado eletronicamente por **Marconi Martins de Laia**, **Usuário Externo**, em 11/12/2020, às 11:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Ricardo Diniz Filho**, **Usuário Externo**, em 12/12/2020, às 00:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0470507** e o código CRC **60D0644C**.

*À Thaís com muito amor.*

## AGRADECIMENTOS

Mergulhei na comunidade acadêmica da UFMG, preendi a respiração por cinco longos e proveitosos anos e retornei à superfície quase sem fôlego, mas admirado com o que pude presenciar, experimentar e compartilhar.

A jornada do Doutorado foi, sobretudo, de autoconhecimento. Experimentei meus limites. Novas perspectivas se abriram. Schopenhauer estava certo: quanto mais claro é o conhecimento, maior o sofrimento do homem. O manejo das ciências sociais acaba desmascarando as fundações da cultura, interesses, motivações ocultas e verdades inquestionáveis que escamoteiam razões subjacentes. Para combater a angústia, aprendi a exercitar o possível, sem perder o impulso e a coragem. Afinal, *audaces fortuna juvat*.

Agradeço o amor e o sacrifício da minha esposa Thaís e dos meus filhos Eduardo e Júlia neste período.

Ao Professor Doutor Ivan Beck Ckagnazaroff, o barqueiro da jornada, minha gratidão. Ele foi o Caronte, a luz intensa pelo caminho. Não há maneiras suficientes para compensar sua paciência e seu esforço durante a travessia. Muito obrigado professor.

Aos servidores públicos da Secretaria do CEPEAD, nas pessoas de Vera e Marina, pela dedicação, muito obrigado.

Aos demais professores do CEPEAD e do DCP, meu reconhecimento.

Aos colegas do BDMG e do BNDES, com menção especial para aqueles que ofereceram valiosas contribuições para esta pesquisa, muito obrigado.

Aos colegas Pedro Bruno Barros de Souza e Marina Moreira da Gama, por seu imprescindível apoio na realização da pesquisa, muito obrigado.

À Universidade Federal de Minas Gerais, onde me formei técnico, bacharel e Doutor. Há tanto o que dizer... enfim, farei a minha parte.

À luz que me guia pelo caminho, obrigado. Vou acertando o passo.

À Deus.

*“Always bear in mind that your own resolution to succeed is more important than any other one thing”.*

*Abraham Lincoln*

## RESUMO

Nesta tese estuda-se a dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados pela indústria financeira e traduzidos no nível das organizações. Mitos racionalizados são comportamentos, regras e práticas concebidos dentro de determinada comunidade que ordenam atividades e interações com base no compartilhamento de significados. Os mitos estudados relacionam-se à evolução tecnológica digital na indústria financeira. São novas práticas e processos viabilizados por tecnologias como plataformas digitais, inteligência artificial, internet das coisas, computação em nuvem e *Blockchain* que se institucionalizam nas organizações líderes da indústria financeira e pressionam outros membros do campo rumo à adaptação a novos padrões operacionais. A tradução destes mitos é capaz de induzir inovações e produzir mudanças, afinal, as organizações são influenciadas por seus contextos institucionais. A conformidade organizacional em relação às pressões institucionais não é automática. Atores sociais nas organizações conhecem e interpretam as pressões por mudanças sob uma ótica própria, tornando-as compreensíveis e úteis, materializando-as ou não. As mudanças organizacionais apresentam ritmos e rumos variados e dependentes, dentre outros fatores, do processo de tradução das inovações institucionais. A teoria institucional abrigou o desenvolvimento da teoria da tradução instrumental, que busca direcionar intervenções deliberadas sobre o processo de mudança institucional no nível da organização. O trabalho fundamentou-se no institucionalismo organizacional para compreender o processo de mudança institucional nas organizações e, ao reconhecer sua dinâmica recursiva, adotou-se uma abordagem teórica multiparadigmática. Na pesquisa identificou-se as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década, seus principais reflexos nos serviços financeiros e os mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização até sua tradução e institucionalização no nível organizacional de dois bancos de desenvolvimento – BNDES e BDMG. Realizou-se pesquisa qualitativa e interpretativa utilizando-se o método do estudo de casos múltiplos, coletando dados de 223 Relatórios Anuais de instituições financeiras comerciais, múltiplas, multilaterais, de investimento e de desenvolvimento em quatro continentes, além

de 36 entrevistas semiestruturadas com empregados diretamente envolvidos com inovação durante os últimos cinco anos nos dois bancos de desenvolvimento. A identificação das inovações e seus principais reflexos nos serviços financeiros foi realizada com base em pesquisa documental. As entrevistas semiestruturadas para identificação dos aspectos determinantes para a tradução destas novas lógicas institucionais em bancos de desenvolvimento foram realizadas em 2020 e, após sua transcrição, foram interpretadas a partir de categorias de análise de forma a propiciar a construção de um mosaico de unidades de significação que demonstrasse como é a dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos nos bancos de desenvolvimento. Concluiu-se que os bancos de desenvolvimento conhecem e acompanham a evolução da indústria, compreendem a necessidade de mudanças rumo à evolução digital de seus processos e serviços, mas apresentam limitações para descontextualizar e contextualizar as inovações da indústria em função de aspectos regulatórios, políticos e organizacionais. Estas limitações podem ser mitigadas pela aplicação da tradução instrumental multifuncional, contribuição do trabalho.

**Palavras-chave:** Inovação. Mudança institucional. Tradução instrumental multifuncional. Bancos de Desenvolvimento.

## ABSTRACT

In this thesis, the dynamics of the institutionalization process of new rationalized myths propagated by the financial industry and translated at the level of organizations is studied. Rationalized myths are behaviors, rules and practices conceived within a given community that order activities and interactions based on the sharing of meanings. The myths studied are related to digital technological evolution in the financial industry. It is new practices and processes made possible by technologies such as digital platforms, artificial intelligence, internet of things, cloud computing and Blockchain that are institutionalized in the leading organizations in the financial industry and pressure other members of the field towards adapting to new operational standards. The translation of these myths can induce innovations and producing changes, after all, organizations are influenced by their institutional contexts. Organizational compliance with institutional pressures is not automatic. Social actors in organizations know and interpret the pressures for change from their own perspective, making them understandable and useful, whether they materialize. Organizational changes have varied and dependent rhythms and directions, among other factors, on the process of translating institutional innovations. Institutional theory housed the development of instrumental translation theory, which seeks to direct deliberate interventions on the process of institutional change at the organization level. The work was based on organizational institutionalism to understand the process of institutional change in organizations and, recognizing its recursive dynamics, a multiparadigmatic theoretical approach was adopted. The research identified the innovations that drove technological change in the financial industry during the last decade, its main impacts on financial services and the socially rationalized myths propagated by the global financial industry between 2013 and 2018 related to innovation, technology and digitalization until its translation and institutionalization at the organizational level of two development banks - BNDES and BDMG. Qualitative and interpretative research was carried out using the multiple case study method, collecting data from 223 Annual Reports of commercial, multiple, multilateral, investment and development financial institutions on four continents, in addition to 36 semi-structured interviews with employees directly involved with innovation over the past five years at the two development banks. The identification of innovations and their main impacts on

financial services was carried out based on documentary research. The semi-structured interviews to identify the determinant aspects for the translation of these new institutional logics in development banks were carried out in 2020 and, after their transcription, were interpreted from analysis categories in order to provide the construction of a mosaic of units meaning that demonstrates the dynamics of the institutionalization process of new myths in development banks. It was concluded that the development banks know and follow the evolution of the industry, understand the need for changes towards the digital evolution of their processes and services, but have limitations to decontextualize and contextualize the industry's innovations due to regulatory, political and organizational. These limitations can be mitigated by the application of multifunctional instrumental translation, contribution of the work.

**Keywords:** Innovation. Institutional change. Multifunctional instrumental translation. Development Banks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planejamento Estratégico BNDES – 2018-2023.....	35
Figura 2: Direcionadores do Planejamento do BDMG – 2019.....	40
Figura 3: Níveis de análise do neoinstitucionalismo .....	53
Figura 4: Estrutura de modos de mudança institucional.....	83
Figura 5: Fontes contextuais e institucionais de mudança institucional.....	85
Figura 6: Fontes contextuais e institucionais e comportamentos de agentes de mudança.....	87
Figura 7: Fases críticas do processo de tradução e variáveis de capacidade ....	115
Figura 8: Variáveis de capacidade de tradução e determinantes contextuais ...	117
Figura 9: Processo de tradução organizacional.....	125
Figura 10: Ciclo de transmissão de conhecimento em indústrias globais .....	127
Figura 11: Trajetória disruptiva x trajetória sustentada.....	135
Figura 12: Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional - SFN .	160
Figura 13:Níveis de Reconfiguração de Negócio pela Aplicação de Tecnologia da Informação. ....	167
Figura 14: Dimensões das inovações promovidas pelas Fintechs .....	172
Figura 15: Categorias de Fintechs no Brasil (2020) .....	173
Figura 16: Desenho geral da pesquisa .....	189
Figura 17: Evolução tecnológica no século XXI e a convergência entre o físico e o virtual.....	207
Figura 18: Dinâmica interconectada entre tecnologias digitais e <i>Big Data</i> .....	215
Figura 19: Inovações tecnológicas, vetores e reflexos de mudança nos serviços financeiros.....	224
Figura 20: Hub de fomento de conexões do BNDES .....	234
Figura 21: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018). ....	239
Figura 22: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018). ....	241
Figura 23: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018). ....	244

Figura 24: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).	246
Figura 25: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2014).	247
Figura 26: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2015-2016).	248
Figura 27: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2017-2018).	248
Figura 28: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).	250
Figura 29: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2015).	252
Figura 30: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2017-2018).	252
Figura 31: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).	254
Figura 32: Mitos racionalizados na indústria financeira mundial.	281
Figura 33: Trânsito de mitos racionalizados entre o nível macro e os colaboradores das organizações de destino	282
Figura 34: Reação organizacional às mudanças tecnológicas na indústria: TEI x TID.	283
Figura 35: Variáveis do modelo de tradução instrumental multifuncional	290

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do campo das instituições financeiras públicas de fomento entre 1952-2019 .....	33
Quadro 2: Problemáticas prevaletentes no neoinstitucionalismo.....	55
Quadro 3: Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais .....	71
Quadro 4: Elementos-chave da investigação etnometodológica .....	91
Quadro 5: Modelo VRIO .....	98
Quadro 6: Respostas estratégicas a pressões institucionais .....	100
Quadro 7: Tipologia de modos de tradução e condições contextuais.....	120
Quadro 8: Distribuição quantitativa e proporcional por subcategoria de <i>Fintechs</i> .....	174
Quadro 9: <i>Hubs</i> de <i>Fintechs</i> que aderiram ao Global Fintech Hubs Federation (Deloitte, 2017b).....	176
Quadro 10: Relação dos oito maiores bancos com carteira comercial no Brasil – 2018 .....	192
Quadro 11 Relação dos quatro maiores bancos com carteira comercial por região (Europa, EUA e Ásia – 2018).....	192
Quadro 12: Bancos multilaterais de desenvolvimento e de investimento .....	193
Quadro 13: Bancos de Desenvolvimento em operação no Brasil – 2018.....	193
Quadro 14: Relação de entrevistados BNDES e BDMG.....	197
Quadro 15: Tipologia de modos de tradução e condições contextuais.....	198
Quadro 16: Institucionalização intraorganizacional .....	203
Quadro 17: Respostas estratégicas a pressões institucionais .....	204
Quadro 18: Relação de instituições financeiras e Relatórios de Administração analisados – 2013~2018.....	237
Quadro 19 – Unidades de significação sobre o eixo temático conhecimento: evolução da indústria financeira. ....	257
Quadro 20 – Unidades de significação sobre o eixo temático conhecimento: inovações. ....	258
Quadro 21 – Unidades de significação sobre o eixo temático conhecimento: consequências para as instituições financeiras. ....	259

Quadro 22 – Unidades de significação sobre o eixo temático interpretação: consequências para os bancos de desenvolvimento.....	262
Quadro 23 – Unidades de significação sobre o eixo temático ressignificação: alterações de padrões cognitivos, normativos e comportamentais. ....	264
Quadro 24 – Unidades de significação sobre o eixo temático materialização: alteração dos padrões operacionais, estratégias e estruturas internas. ....	265
Quadro 25: Institucionalização intraorganizacional conforme entrevistas (BNDES-BDMG) .....	271
Quadro 26: Postulados e mitos racionalizados do Banco Itaú Unibanco Holding S.A. ....	343
Quadro 27: Postulados e mitos racionalizados do Banco do Brasil S.A. ....	348
Quadro 28: Postulados e mitos racionalizados do Bradesco S.A. ....	351
Quadro 29: Postulados e mitos racionalizados do Caixa Econômica Federal. .	355
Quadro 30: Postulados e mitos racionalizados do Santander. ....	356
Quadro 31: Postulados e mitos racionalizados do Safra.....	358
Quadro 32: Postulados e mitos racionalizados do Votorantim.....	359
Quadro 33: Postulados e mitos racionalizados do Banrisul.....	362
Quadro 34: Postulados e mitos racionalizados do HSBC Bank plc. ....	365
Quadro 35: Postulados e mitos racionalizados do BNP Paribas.....	367
Quadro 36: Postulados e mitos racionalizados do Crédit Agricole S.A. ....	373
Quadro 37: Postulados e mitos racionalizados do Santander Espanha.....	376
Quadro 38: Postulados e mitos racionalizados do Merrill Lynch.....	381
Quadro 39: Postulados e mitos racionalizados do Citi .....	384
Quadro 40: Postulados e mitos racionalizados do Goldman Sachs Inc. ....	387
Quadro 41: Postulados e mitos racionalizados do Wells Fargo.....	392
Quadro 42: Postulados e mitos racionalizados do Banco Industrial e Comercial da China.....	395
Quadro 43: Postulados e mitos racionalizados do China Construction Bank Corporation (CCB). ....	398
Quadro 44: Postulados e mitos racionalizados do Agricultural Bank of China (ABC).....	402
Quadro 45: Postulados e mitos racionalizados do Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG). ....	407

Quadro 46: Postulados e mitos racionalizados do European Investment Bank (EIB). .....	410
Quadro 47: Postulados e mitos racionalizados do Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group). .....	412
Quadro 48: Postulados e mitos racionalizados do Asian Development Bank. .	415
Quadro 49: Postulados e mitos racionalizados do Inter-American Development Bank (IADB). .....	418
Quadro 50: Postulados e mitos racionalizados do European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). .....	422
Quadro 51: Postulados e mitos racionalizados do African Development Bank. ....	424
Quadro 52: Postulados e mitos racionalizados do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF). .....	427
Quadro 53: Postulados e mitos racionalizados do Islamic Development Bank (IDB). .....	431
Quadro 54: Postulados e mitos racionalizados do Central American Bank for Economic Integration (CABEI). .....	434
Quadro 55: Postulados e mitos racionalizados do New Development Bank (NDB). ....	436
Quadro 56: Postulados e mitos racionalizados do Eurasian Development Bank (EDB). .....	439
Quadro 57: Postulados e mitos racionalizados do BlackSea Trade and Development Bank (BSTDB). .....	441
Quadro 58: Postulados e mitos racionalizados do Caribbean Development Bank (CDB). .....	443
Quadro 59: Postulados e mitos racionalizados do BNDES. ....	445
Quadro 60: Postulados e mitos racionalizados do BDMG. ....	448
Quadro 61: Postulados e mitos racionalizados do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A. (BANDES). .....	450
Quadro 62: Postulados e mitos racionalizados do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). .....	451
Quadro 63: Postulados e mitos racionalizados da FEBRABAN. ....	453
Quadro 64: Postulados e mitos racionalizados do BACEN. ....	458

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de agentes de mudança por comportamento .....	86
Tabela 2: As Tradições Sociológicas e as Narrativas de Aprendizagem Organizacional (AO).....	94
Tabela 3: Ranking mundial de bancos por ativos – 1º ao 20º (2019).....	155
Tabela 4: Número de bancos classificados entre os 100 maiores do mundo em ativos por país (2019) .....	156
Tabela 5: Estágios do desenvolvimento bancário.....	161
Tabela 6: Evolução do quantitativo de instituições autorizadas .....	163
Tabela 7: Evolução da digitalização da indústria de serviços financeiros - 1960 - 2020 e perspectivas.....	169
Tabela 8: Classificação e definição de categorias de <i>Fintechs</i> .....	170

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estoque de empregos celetistas no setor bancário – Brasil, anos selecionados.....	148
Gráfico 2: Saldo do emprego bancário no Brasil. 2013-2019 .....	149

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>ABFintechs</i>	Associação Brasileira de <i>Fintechs</i>
ABCD	Associação Brasileira de Crédito Digital
API	Applications Programming Interface
BACEN	Banco Central do Brasil
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
BIS	Bank for International Settlements
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FSF	Financial Stability Forum
FMI	Fundo Monetário Internacional
GFHF	Fintech Hubs Federation
IA	Inteligência Artificial
IIRC	International Integrated Report Council
IoT	Internet das Coisas
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MoIP	Money over IP
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
P2P	Peer to Peer
SCD	Sociedade de Crédito Direto
SEP	Sociedade de Empréstimo entre Pessoas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SFI	Sistema Financeiro Internacional
VoIP	Voice over Internet Protocol

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1</b>	<b>Relevância e estrutura da pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>1.2</b>	<b>Contexto empírico.....</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1</b>	<b>Estudos organizacionais .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2</b>	<b>Neoinstitucionalismo.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3</b>	<b>Institucionalismo organizacional e mudança institucional .....</b>	<b>56</b>
2.3.1	A centralidade das organizações no novo institucionalismo .....	56
2.3.2	O ambiente como variável de análise organizacional.....	60
2.3.3	Isomorfismo .....	61
2.3.4	Legitimidade .....	63
2.3.5	Campo organizacional .....	66
2.3.6	Inovação institucional.....	73
2.3.7	Variantes de análise da inovação institucional .....	75
2.3.8	Interpretação da mudança institucional .....	77
2.3.9	Gatilhos de mudança institucional.....	81
2.3.10	Padrões de mudança institucional.....	83
2.3.11	Microfundamentos do institucionalismo .....	88
2.3.12	Etnometodologia aplicada aos estudos institucionais.....	89
<b>2.4</b>	<b>Interpretações e reações organizacionais às pressões institucionais .....</b>	<b>92</b>
2.4.1	Aprendizagem organizacional .....	93
2.4.2	Teoria da Dependência dos Recursos .....	95
2.4.3	Respostas estratégicas a processos institucionais .....	99
2.4.3.1	Aquiescência.....	100

2.4.3.2	Compromisso.....	100
2.4.3.3	Fuga .....	101
2.4.3.4	Desafio.....	102
2.4.3.5	Manipulação .....	102
2.4.3.6	Novo institucionalismo e estratégia como prática.....	103
<b>2.5</b>	<b>Teoria do discurso organizacional.....</b>	<b>104</b>
2.5.1	A batalha interpretativa organizacional .....	108
2.5.2	Contribuições do neoinstitucionalismo escandinavo .....	111
2.5.3	A tradução na teoria organizacional .....	112
2.5.4	Tipologia dos modos de tradução .....	114
2.5.5	Caminhos para o desenvolvimento da teoria da tradução instrumental.....	123
2.5.6	Identidade organizacional e inovação tecnológica .....	128
<b>2.6</b>	<b>Inovação: conceitos e tipologia de estudo nas organizações .....</b>	<b>130</b>
2.6.1	Teoria da inovação disruptiva.....	133
2.6.2	Elementos chave da teoria da inovação disruptiva .....	136
<b>2.7</b>	<b>Difusão e mudança tecnológica na indústria.....</b>	<b>138</b>
2.7.1	Evolução industrial .....	138
2.7.2	Em busca de uma nova matriz tecnológica para o setor financeiro.....	141
<b>2.8</b>	<b>Indústria financeira bancária .....</b>	<b>150</b>
2.8.1	Sistema financeiro internacional (SFI) .....	150
2.8.2	Os bancos no SFI contemporâneo .....	154
2.8.3	Sistema financeiro nacional (SFN) .....	159
<b>2.9</b>	<b><i>FINTECHS</i> .....</b>	<b>165</b>
2.9.1	Natureza das <i>Fintechs</i> .....	167
2.9.2	Potencial inovador das <i>Fintechs</i> .....	171
2.9.3	<i>Fintechs</i> no Brasil .....	172
2.9.4	<i>Hubs</i> ou plataformas integradoras .....	175

2.9.5	Atualização regulatória no âmbito do Sistema Financeiro Nacional.....	177
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>185</b>
<b>3.1</b>	<b>Base epistemológica .....</b>	<b>185</b>
<b>3.2</b>	<b>Método de pesquisa.....</b>	<b>186</b>
3.2.1	Estratégia de Pesquisa .....	188
3.2.2	Coleta de dados.....	190
3.2.2.1	Primeiro objetivo específico .....	190
3.2.2.2	Segundo objetivo específico .....	190
3.2.2.3	O terceiro objetivo específico.....	197
3.2.2.3.1	Competência de tradução.....	198
3.2.2.4	O quarto objetivo específico .....	200
<b>3.3</b>	<b>Entrevistas .....</b>	<b>204</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>205</b>
<b>4.1</b>	<b>Principais achados .....</b>	<b>205</b>
4.1.1	Inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira... 206	
4.1.1.1	Plataformas digitais .....	207
4.1.1.2	Inteligência artificial.....	208
4.1.1.3	<i>Blockchain</i> .....	210
4.1.1.4	Computação em nuvem .....	212
4.1.1.5	Internet das Coisas.....	213
4.1.1.6	Integração tecnológica baseada em <i>Big Data</i> .....	214
4.1.1.7	Reflexos das inovações tecnológicas na indústria financeira .....	216
4.1.1.7.1	Comoditização de custos .....	217
4.1.1.7.2	Redistribuição do lucro.....	218
4.1.1.7.3	Propriedade da experiência.....	219
4.1.1.7.4	Ascensão das plataformas.....	220
4.1.1.7.5	Monetização de dados .....	220

4.1.1.7.6 Força de trabalho biônica .....	221
4.1.1.7.7 Interseção entre indústria financeira e indústria de tecnologia.....	222
4.1.1.7.8 Regionalização financeira.....	223
4.1.1.7.9 Impacto das mudanças tecnológicas nos serviços financeiros. ....	224
4.1.1.8 Cooperação entre bancos e <i>Fintechs</i> via pontes integradoras .....	232
4.1.1.9 Projetos Garagem (BNDES) e Hubble (BDMG) .....	233
4.1.2 Mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização. ....	235
4.1.3 Tradução e institucionalização de mitos racionalizados nas organizações .....	254
4.1.3.1 Unidades de significação do eixo temático conhecimento .....	256
4.1.3.2 Unidades de significação do eixo temático interpretação. ....	260
4.1.3.3 Unidades de significação do eixo temático ressignificação. ....	263
4.1.3.4 Unidades de significação do eixo temático materialização. ....	264
4.1.3.5 Integração entre unidades de significação a partir das subcategorias de análise. ....	266
4.1.3.6 Grau de institucionalização intraorganizacional.....	270
4.1.3.7 Respostas estratégicas das organizações .....	271
<b>4.2 Debate teórico e implicações da pesquisa .....</b>	<b>275</b>
4.2.1 Pergunta da tese e percurso de pesquisa.....	275
4.2.2 Debate teórico.....	279
4.2.3 Desdobramentos teóricos e proposições .....	288
<b>4.3 Limitações da pesquisa .....</b>	<b>293</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	296
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	336
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	340
APÊNDICE B - QUADROS DE MITOS RACIONALIZADOS.....	343

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho estuda-se a dinâmica do processo de tradução e institucionalização de novos mitos racionalizados, que são comportamentos, regras e práticas concebidas dentro de determinada comunidade que ordenam atividades e interações com base no compartilhamento de significados, propagados pela indústria até o nível das organizações. Parte-se da premissa de que o estudo da tradução destes mitos é capaz de suscitar quadros analíticos aptos a subsidiar medidas de otimização do processo de transferência de conhecimento entre organizações (RØVIK, 2016).

Os bancos de desenvolvimento foram eleitos como unidade de análise e a indústria financeira como ambiente ou contexto. A indústria financeira passa por profunda revolução tecnológica. A digitalização dos processos e dos serviços durante a última década fizeram convergir o físico e o digital, combinando inúmeras inovações tecnológicas plataformas digitais, inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), computação em nuvem, *Blockchain* e *Big Data*.

A tecnologia digital alterou profundamente os processos internos dos bancos, organizações que ancoram o sistema financeiro internacional e a relação entre as organizações financeiras e seus clientes. Impactou também no equilíbrio de campos organizacionais fazendo surgir novos entrantes como as *Fintechs* e os bancos digitais. Alguns modelos de negócio surgiram, alguns estão em processo de mudança, outros sucumbiram e uns tantos ainda caminham cambaleantes.

Bancos comerciais e múltiplos reagiram rapidamente e se integram às tecnologias e às novidades do ecossistema. Bancos multilaterais e de investimento mudaram sua estratégia e sua operação, agregando eficiência operacional a serviço do fomento da economia digital em suas regiões de influência. Já os bancos de desenvolvimento no Brasil continuam lutando para equilibrar três vértices simultaneamente: resultado econômico-financeiro, função desenvolvimento e modernização organizacional. A modernização organizacional dos bancos de desenvolvimento rumo à digitalização é missão desafiadora e demanda análise tanto do contexto geral da indústria quanto da profundidade das organizações.

O trabalho fundamentou-se no institucionalismo organizacional (MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977; MEYER e ROWAN, 1983; DiMAGGIO e POWELL,

1983; TOLBERT e ZUCKER, 1983; MEYER e SCOTT, 1983) como teoria de referência para compreender o processo de inovação e mudança institucional.

Relativizando o caráter determinístico e reconhecendo a dinâmica recursiva do processo de institucionalização, adotou-se uma abordagem teórica multiparadigmática que se utiliza dos pressupostos funcionalistas, ainda considerados a ortodoxia do campo dos estudos organizacionais, concomitantemente à uma abordagem interpretativista com referência no construtivismo social (BERGER e LUCKMANN, 2014).

A abordagem de pesquisa utilizada nesta tese é qualitativa e o tipo de pesquisa é interpretativo, baseado em estudo de casos múltiplos. A adoção da abordagem qualitativa decorre da relevância de se analisar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando o cerne de todos os pontos de vista apresentados por meio de depoimentos juntamente com dados secundários que contribuam com seu melhor entendimento. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a reunião e análise de documentos e a entrevista semiestruturada. A combinação de diversas fontes permitiu análises que conferiram maior validade aos resultados obtidos como a triangulação que é o cruzamento de dados obtidos a partir de várias fontes de evidências, especificamente, de entrevistas e de documentos secundários como os Relatórios Anuais dos bancos. Permite a construção de linhas convergentes de investigação, aumentando a acuidade do estudo de caso com base em várias fontes distintas de informação (YIN, 2004, p. 126).

A variedade de dados coletados em 214 (duzentos e quatorze) Relatórios Anuais produzidos e publicados entre 2013 e 2018 por 37 (trinta e sete) instituições financeiras, públicas e privadas, comerciais, múltiplas e de desenvolvimento, com presença nas Américas, África, Ásia e Europa selecionadas dentre aquelas de maiores ativos totais em 2018 foi combinada com outros 9 (nove) Relatórios Anuais de Economia Bancária e Crédito do Banco Central do Brasil (BACEN) e de Tecnologia Bancária da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) produzidos no período.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em 2020 com 36 (trinta e seis) colaboradores do BNDES e do BDMG dedicados a áreas de inovação ou que estiveram envolvidos nas ações e projetos de inovação e desenvolvimento tecnológico nas respectivas organizações durante os últimos cinco anos, período mais intenso de evolução tecnológica da indústria financeira e reação das organizações financeiras.

O esforço de pesquisa buscou responder à pergunta central da tese, qual seja, como é a dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados pela indústria no nível da organização?

Mitos racionalizados são comportamentos, regras e práticas concebidos dentro de determinada comunidade que ordenam atividades e interações com base no compartilhamento de significados. Os mitos estudados relacionam-se à evolução tecnológica digital na indústria financeira. São novas práticas e processos viabilizados por tecnologias como plataformas digitais, inteligência artificial, internet das coisas, computação em nuvem e *Blockchain* que se institucionalizam nas organizações líderes da indústria financeira e pressionam outros membros do campo rumo à adaptação a novos padrões operacionais.

Nesse sentido, traçou-se o objetivo geral de compreender como as mudanças tecnológicas ambientais criadoras de novas lógicas institucionais manifestadas em significados e práticas organizacionais são traduzidas em bancos de desenvolvimento. Tal objetivo geral desdobrou-se em quatro objetivos específicos:

1. Identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros.
2. Pesquisar, identificar e organizar mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização.
3. Investigar como os mitos racionalizados foram traduzidos no nível da organização.
4. Identificar o grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível da organização.

Os mitos racionalizados propagados pela indústria pressionam as organizações por uma conformidade rumo a modernização e transformação digital organizacional. O novo institucionalismo ofereceu instrumental analítico no nível do ambiente ou indústria (MEYER e ROWAN, 1977), no nível das organizações (ZUCKER, 1977) e, ainda, dos processos de institucionalização que ocorrem dentro das organizações (POWELL e COLYVAS, 2008; MEYER, 2009; CLEGG, 2010; AHONEN, 2015).

Práticas organizacionais institucionalizadas são normalmente presumidas como corretas, amplamente aceitas e resistentes à mudança. Por outro lado, as novas práticas,

apresentadas pelas organizações estabelecidas do campo ou por novos entrantes como as *Fintechs*, são comunicadas pela indústria pressionado por uma nova institucionalidade, o que faz com que o ambiente se torne uma variável de análise organizacional.

Novas interpretações engatilham mudanças institucionais com base em novos padrões, práticas e significados. Assim, após identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros a pesquisa identificou e organizou 171 mitos racionalizados relacionados à inovação, tecnologia e digitalização socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018.

Um panorama geral composto por postulados e mitos racionalizados emitidos pelos bancos pesquisados foi organizado. Este quadro apresenta o movimento da indústria rumo à digitalização nos estratos organizacionais que ancoram a oferta de serviços financeiros em mercados de quatro continentes: bancos comerciais e múltiplos, bancos multilaterais e de investimento e bancos de desenvolvimento. Os movimentos de cada grupo de organizações bancárias tornaram-se visíveis apontando a direção e a intensidade da transformação organizacional e dos serviços financeiros para a economia digital.

O estudo da evolução da indústria apontou para novos agentes e estruturas no campo organizacional. A inovação de serviços financeiros fez surgir as *Fintechs*, os bancos digitais e os *hubs* ou plataformas integradoras.

O campo se reorganiza diante da redefinição do escopo dos negócios decorrente de movimentos de comoditização dos custos, redistribuição do lucro, acessão de plataformas, monetização dos dados e força de trabalho biônica. A desintermediação financeira e desverticalização organizacional redefinem a dinâmica de competição e cooperação entre as organizações estabelecidas e os novos entrantes. O ambiente regulatório do sistema financeiro nacional (SFN) evoluiu criando novas condições para a aplicação das novas tecnologias aos serviços e, também, para que as instituições bancárias não limitem, nem impeçam o acesso de instituições de menor porte a produtos e serviços específicos de pagamento e transferência de recursos.

Compreendida a evolução da indústria, a pesquisa direcionou esforços para o ambiente organizacional do BNDES e do BDMG e mirou os aspectos determinantes

para a tradução destas novas lógicas institucionais em bancos de desenvolvimento. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os colaboradores dos dois bancos mais diretamente ligados à agenda de inovação. Este processo acabou expondo as capacidades e limitações das organizações e produzindo *insights* para a compreensão e incorporação das inovações tecnológicas

A teoria da tradução instrumental oferece os caminhos para desenvolvimento de competências de tradução (RØVIK, 2016). A tradução serve de ferramenta de diagnóstico e, também, de orientação para intervenção gerencial para que as organizações aproveitem melhor a transmissão de conhecimento.

Tradução é a transformação dos mitos e práticas no contexto local de cada organização assumindo, refutando ou modificando símbolos (LATOUR, 1986). É a negociação de significados, institucionalizando-os quando eles passam a ser compartilhados (OLIVER, 1992). É uma operação geral que muda tanto o tradutor quanto o objeto da tradução (SERRES, 1982), criando convergências e similaridades através da relação de coisas que anteriormente tinham significado diverso (CALLON e LATOUR, 1981). É um conceito útil para descrever tanto a emergência quanto a construção de vários tipos de conexões globais, mostrando que as práticas e ideias que se movem mudam na medida que são traduzidas. Significado, conteúdo, abrangência, aplicabilidade, enfim, algum ou vários dos aspectos inerentes à um conceito, prática ou tecnologia podem ser alterados durante a tradução. Segundo Czarniawska-Joerges e Sevón (2005), a imitação é o motor da transmissão de ideias e a tradução seu veículo.

Os resultados da pesquisa acabaram desvelando limitações relacionadas ao processo de conhecimento, interpretação, ressignificação e materialização das inovações institucionais que impactavam no grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível dos bancos de desenvolvimento, atrasando a incorporação das novas práticas e significados. Limitações que a teoria da tradução instrumental não resolveria sem novos aportes.

Dessa maneira, o trabalho derivou esforços para agregar novos elementos à instrumentalidade da teoria da tradução, variáveis de outras teorias desenvolvidas no âmbito dos estudos organizacionais sob uma perspectiva mais ampla e capaz de integrar modelos analíticos e potencializar a tradução. Deste processo resultou a tradução instrumental multifuncional, incorporando elementos da teoria da dependência de recursos para tratar do valor, raridade, imitabilidade das inovações tecnológicas e

capacidade organizacional de extrair dos recursos e capacidades melhor resultado; da teoria da inovação disruptiva para reagir às pressões institucionais se integrando tecnologicamente por aquisições ou parcerias junto aos novos entrantes; da teoria das respostas estratégicas a processos institucionais pressionando por uma regulação que permita que as organizações possam aplicar e explorar os novos recursos e, finalmente, da teoria da aprendizagem organizacional voltada para a incorporação e a explicitação das novas tecnologias nas organizações de destino.

## **1.1 Relevância e estrutura da pesquisa**

Esta tese está organizada em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo apresenta-se a pesquisa na introdução destacando-se seu foco, suas premissas, unidade de análise, contexto de desenvolvimento, fundamentação teórica, método de pesquisa, estratégia de análise dos dados coletados, objetivos geral e específicos, desdobramentos da pesquisa em suas principais fases e, por fim, as limitações identificadas no processo de tradução instrumental acompanhadas da proposição de avanço teórico rumo a uma teoria da tradução instrumental multifuncional.

O estudo baseia-se na premissa de que a tradução instrumental de mitos racionalizados é capaz de induzir inovações e produzir mudanças no nível da organização como a incorporação de novas tecnologias aplicadas a produtos, processos, estratégias de marketing e operação organizacional. A indústria financeira abriga a análise no seu nível mais macro e as medidas de inovações e mudança rumo à tecnologia digital dos maiores bancos comerciais, múltiplos, multilaterais, de investimento dos quatro continentes pesquisados apresentam a dinâmica de evolução da indústria, o rumo das mudanças e as aplicações tecnológicas que estão mudando o campo e as organizações que nele militam. Os impactos destas mudanças são analisados no nível de análise organizacional de bancos de desenvolvimento no Brasil – BNDES e BDMG – com base na percepção de colaboradores diretamente ligados à atividade de inovação nas organizações, desvelando um contexto em que os mitos racionalizados relacionados à evolução digital da indústria financeira transmitidos pelo campo acabam provocando reações organizacionais que podem ser compreendidas segundo características internas das organizações pesquisadas. A reação organizacional às pressões institucionais provocadas pelos novos mitos pode ser gerenciada no sentido de se acelerar a adaptação

conforme suas próprias estratégias e necessidades, aumentando-se assim a capacidade das organizações de se conformar ao novo nível de operação tecnológica do mercado e, com isso, evitar a desintegração tecnológica que poderá acometer aquelas que hesitarem. O processo de tradução instrumental multifuncional é o modelo de análise proposto para enquadrar esta realidade segundo parâmetros de controle e reação organizacional.

O segundo capítulo é o referencial teórico da tese e segue desdobrado em nove unidades. A primeira unidade trata dos estudos organizacionais. A segunda apresenta o neoinstitucionalismo e seus níveis de análise. A terceira unidade apresenta o institucionalismo organizacional e a mudança institucional, eixo teórico sobre o qual se assentam os construtos institucionalistas que sustentam a tese. Trata-se da centralidade das organizações no neoinstitucionalismo e do ambiente como variável de análise organizacional. Em seguida são apresentados e debatidos os principais conceitos do neoinstitucionalismo relevantes para o trabalho como isomorfismo, legitimidade, campo organizacional, inovação institucional e suas variantes de análise, interpretação, gatilhos e padrões de mudança institucional, microfundamentos do institucionalismo e etnometodologia aplicada aos estudos institucionais. A quarta unidade discute as interpretações e reações organizacionais às pressões institucionais com base em três teorias: aprendizagem organizacional, teoria da dependência dos recursos e respostas estratégicas a processos institucionais. A quinta unidade apresenta a teoria do discurso organizacional e discute as batalhas interpretativas organizacionais, as contribuições do neoinstitucionalismo escandinavo, a tradução na teoria organizacional e a tipologia dos modos de tradução, os caminhos para o desenvolvimento da teoria da tradução instrumental e a identidade organizacional analisada sob a perspectiva da inovação tecnológica. Na sexta unidade o tema é inovação, seus conceitos, tipologia do estudo sobre inovação nas organizações e na sétima a dinâmica de difusão e mudança tecnológica nas indústrias apresentando a teoria da evolução industrial, apresentando-se o desafio de se definir uma nova matriz tecnológica para a indústria financeira. A oitava unidade apresenta a indústria financeira bancária detalhando a formação do Sistema Financeiro Internacional (SFI), seus desafios contemporâneos e perspectivas e apresentando o Sistema Financeiro Nacional (SFN). Na nona e última unidade do referencial teórico trata-se das *Fintechs*, sua natureza, seu potencial inovador, seu ecossistema no Brasil e sua relação com *hubs* ou plataformas integradoras. Nesta

unidade ainda são apresentadas as principais atualizações regulatórias no âmbito do SFN.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia do trabalho detalhando-se a base epistemológica e o método da pesquisa utilizado, as estratégias utilizadas na pesquisa e nas entrevistas semiestruturadas, o processo de coleta de dados e o detalhamento da pesquisa para cada um dos quatro objetivos específicos.

O quarto capítulo encerra o trabalho apresentando a análise dos dados e conclusões com especial destaque para os principais achados, o debate teórico e as implicações e limitações da pesquisa encerrando com proposições para desdobramentos e estudos futuros.

## **1.2 Contexto empírico**

O trabalho tem por objeto de estudo processos de modernização e transformação digital em bancos de desenvolvimento. Os primeiros bancos de desenvolvimento surgiram no continente europeu a partir de meados do século XIX e, desde então, cumprem função relevante para o desenvolvimento socioeconômico dos países e regiões onde atuam, operando em economias de variados estágios de desenvolvimento e, também, alternando suas estratégias entre períodos de crescimento e recessão (FERREIRA, 2012; CINTRA e GOMES, 2012; TORRES FILHO, 2015).

Estas organizações operam com estruturas e estratégias variadas, muito dependentes de seu contexto e, por isso, são bem compreendidas a partir de sua formação e evolução histórica. Com estruturas de capital e *funding* cada vez mais diversificados, miram nos setores que elegem prioritários e desenvolvem modelos de financiamento que lhes sejam apropriados, seja pela oferta de financiamento que é a modalidade mais praticada e conhecida ou mesmo pela estruturação de garantias, seguros, investimentos em participação acionária e fundos não reembolsáveis, além do apoio à elaboração de projetos. Na Alemanha, por exemplo, banco alemão ou Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) fundado em 1948 foi criado como parte do Plano Marshall para a retomada do desenvolvimento germânico no pós-guerra. A República Federal da Alemanha detém 80% de seu capital, enquanto os estados federados dividem os outros 20%. Sua carteira de financiamentos evoluiu junto com a economia alemã e, atualmente, ele é um importante instrumento de captação de recursos internacionais para

a economia de seu país. OUTRO PARÁGRAFO Assim como a Alemanha, outros países também contam com bancos de desenvolvimento fortes como China, Coréia do Sul, Espanha, Japão, México, França e Rússia. Cada instituição financeira de desenvolvimento opera de sua própria maneira, havendo em comum o fato de que, em maior ou menor grau, todas miram em falhas de mercado disponibilizando crédito quando há escassez, apoiando a implementação de políticas públicas e mitigando riscos de investimentos estratégicos de longo prazo (ALÉM et al., 2015).

A história dos bancos de desenvolvimento acompanha a evolução da economia de seus respectivos países e, atualmente, a crescente integração do sistema financeiro internacional aliada ao desenvolvimento tecnológico acelerado dos serviços financeiros exigem deste conjunto heterogêneo de organizações inovação e evolução. Como regra, a oferta de crédito continua sendo a principal atividade destas organizações, mas esta modalidade está competindo cada vez mais com novas organizações entrantes intensivas em tecnologia e serviços digitais (HORN e FEIL, 2019).

As tecnologias digitais que estão alterando os padrões de oferta de crédito na indústria financeira exigem dos bancos de desenvolvimento uma reavaliação sobre sua estratégia e forma de atuação. O impacto da tecnologia digital não respeita fronteiras nacionais, regulações, campos organizacionais nem instituições. Este tipo de mudança dispara forças difusas que alteram a ambiência e pressionam as organizações no sentido de buscar soluções rumo a excelência operacional, reduzir custos internos e acessar recursos e capacidades externas à organização.

No Brasil, a partir da fundação do BNDES em 1952, constituiu-se um campo de organizações financeiras públicas. Segundo Horn e Feil (2019, p. 235), a expansão das atividades do BNDES e a criação da Finape a partir de 1966 estimularam a constituição de instituições financeiras públicas regionais pelas unidades federativas, sobretudo a partir dos anos 1960. Estas organizações regionais passaram a atuar de forma complementar ao BNDES, funcionando como agentes repassadores de seus recursos. Ao todo foram criadas 48 (quarenta e oito) instituições financeiras públicas entre 1952, ano de criação do BNDES, e 1992. Destas, 13 (treze) eram bancos de desenvolvimento regionais.

Este campo das instituições financeiras públicas sofreu alterações profundas durante estas quatro décadas, especialmente na década de 1990. Diversas organizações foram privatizadas ou simplesmente extintas. Outras transformaram-se em organizações

financeiras não-bancárias denominadas Agências de Fomento. O Quadro 1 apresenta a evolução deste quantitativo no tempo:

**Quadro 1: Evolução do campo das instituições financeiras públicas de fomento entre 1952-2019**

Estado	Instituição Financeira	Sigla	Ano de criação	Ano de fechamento
AC	Banco do Estado do Acre S.A.	Banacre	1964	1999
AL	Banco do Estado do Alagoas S.A.	Produban	1963	2002
AM	Banco do Estado do Amazonas S.A.	BEA	1958	2002
AP	Banco do Estado do Amapá S.A.	Banap	1992	1999
BA	Banco do Estado da Bahia S.A.	Baneb	1937	1999
	Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia S.A.	Desenbanco	1966	2000
CE	Banco do Estado do Ceará S.A.	BEC	1964	2005
	Banco de Desenvolvimento do Ceará S.A.	BANDECE	1970	1988
DF	Banco de Brasília	BRB	1966	Em funcionamento
ES	Banco Banestes S.A.	Banestes	1935	Em funcionamento
	Banco do Espírito Santo	Nd	1911	1931
	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A.	Bandes	1969	Em funcionamento
GO	Banco do Estado de Goiás S.A.	BEG	1955	2001
	Banco de Desenvolvimento de Goiás S.A.	BDGoiás	1977	1994
MA	Banco do Estado do Maranhão S.A.	BEM	1939	2004
	Banco de Desenvolvimento do Estado do Maranhão	BDM	1970	1988
MT	Banco do Estado do Mato Grosso S.A.	Bemat	1963	1997
MG	Banco do Estado de Minas Gerais S.A.	Bemge	1967	1998
	Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A.	Credireal	1889	1997
	Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais	MinasCaixa	1896	1998
	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.	BDMG	1962	Em funcionamento
PA	Banco do Estado do Pará S.A.	Banpará	1961	Em funcionamento
PB	Banco do Estado da Paraíba S.A.	Paraiban	1930	2001
PE	Banco do Estado de Pernambuco S.A.	Bandepe	1939	1998
PI	Banco do Estado do Piauí S.A.	BEP	1958	2008
PR	Banco do Estado do Paraná S.A.	Banestado	1928	2000
	Banco de Desenvolvimento do Paraná	BADEP	1968	1994
RJ	Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A.	Banerj	1945	1997
	Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro S.A.	BD-Rio	1975	1989
RO	Banco do Estado de Rondônia S.A.	Beron	1983	1998
	Rondônia Crédito Imobiliário S.A.	Rondonpoup	Nd	1998
RN	Banco do Rio Grande Norte S.A.	Badern	1906	2000
	Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte S.A.	BDRN	1970	2000
RR	Banco do Estado de Roraima S.A.	Baner	1991	1998
RS	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Banrisul	1928	Em funcionamento
	Caixa Econômica Estadual do Rio Grande do Sul S.A.	CEE	1960	1998
	Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Badesul	1974	1992
SC	Banco do Estado de Santa Catarina S.A.	Besc	1962	2008
	Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina	CEESC	1969	Nd
	Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A.	Badesc	1977	1998
SE	Banco do Estado de Sergipe S.A.	Banese	1963	Em funcionamento
SP	Banco do Estado de São Paulo S.A.	Banespa	1909	2000
	Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo S.A.	Badesp	1970	1990
	Nossa Caixa Nosso Banco S.A.	Nossa Caixa	1916	2009
RS, SC e PR	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	BRDE	1962	Em funcionamento

Fonte: Horn e Feil (2019, p. 236-237).

Apenas 3 (três) entre os 13 (treze) bancos de desenvolvimento regionais criados neste período ainda estão em funcionamento: o Banco Regional de Desenvolvimento do

Extremo Sul (BRDE)<sup>1</sup> com área de atuação sobre os três Estados da região sul do país, o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES)<sup>2</sup> e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG).

As organizações selecionadas para o estudo são dois bancos de desenvolvimento: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). Ambas são organizações públicas de fomento, cuja missão é promover o desenvolvimento econômico e social de territórios, que investiram durante os últimos dez anos em processos, plataformas e, mais recentemente, criaram pontes integradoras de relacionamento com o campo no sentido de se conectar com novas organizações que ingressavam no SFN patrocinando soluções financeiras intensivas em tecnologia.

### **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

O BNDES é um banco de desenvolvimento fundado em 1952 que, atualmente, é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo. Apresenta-se como o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. Apoia empreendedores de todos os portes, inclusive pessoas físicas, na realização de seus planos de modernização, de expansão e na concretização de novos negócios. Mira na geração de empregos, renda e na inclusão social como resultados de suas ações. Seu planejamento estabelece três objetivos estratégicos: 1) Oferta de crédito e garantias para projetos que gerem emprego e renda, elevem a produtividade e competitividade do país e melhorem a qualidade e a eficiência dos serviços públicos; 2) Fábrica de projetos e prestação de serviços de estruturação de parcerias com o setor público, novos investidores e operadores qualificados; e 3) Fomento ao mercado de capitais através da reciclagem de investimentos maduros e ampliação da oferta de fundos de crédito para micro, pequenas e médias empresas, inovação e infraestrutura.

Empresa pública federal vinculada ao Ministério da Economia, o BNDES disponibiliza produtos, programas e fundos, conforme a modalidade e a característica

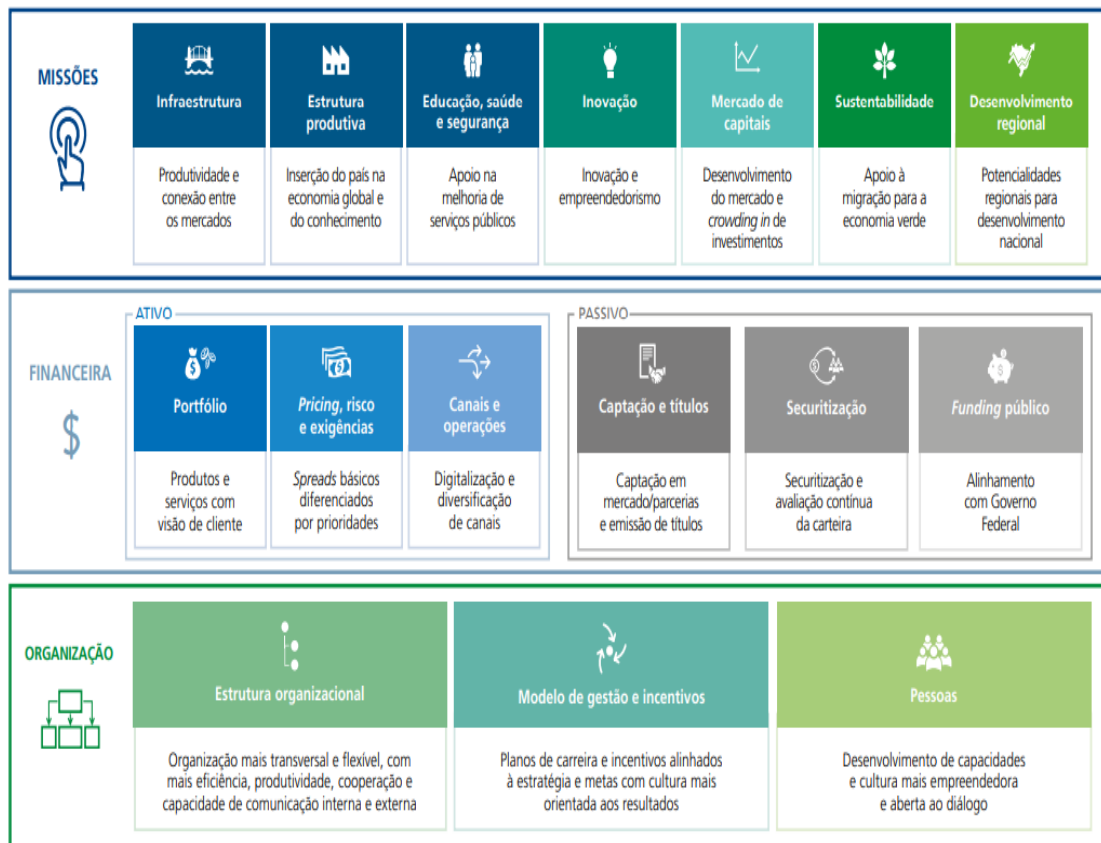
---

<sup>1</sup> O BRDE é um banco com patrimônio líquido de R\$ 2,7 bilhões em 2018, mas sua atuação precisa contemplar os três Estados da região sul do país.

<sup>2</sup> O BANDES, por sua vez, atende o estado do Espírito Santo com um patrimônio líquido que em 2018 era de R\$ 460 milhões.

das operações e considera nas concessões que faz seu potencial de geração de externalidades com foco na inovação e no impacto socioambiental e econômico gerado direta ou indiretamente para o país. Seus 2.711 colaboradores orientam-se por um planejamento estratégico organizado segundo a Figura 1 abaixo:

**Figura 1: Planejamento Estratégico BNDES – 2018-2023**



Fonte: Relatório Anual Integrado BNDES (2018).

As diretrizes estratégicas do BNDES contemplam três perspectivas de negócios: 1 - Missões do desenvolvimento; 2 - Perspectiva financeira e 3 - Perspectiva da organização. No âmbito da perspectiva financeira, como ativo a ser desenvolvido, está a digitalização e diversificação de canais como resposta à evolução tecnológica da indústria financeira. Nesta agenda de digitalização e diversificação de canais, o BNDES desenvolveu um plano de implementação de iniciativas de tecnologia de digitalização com horizonte de três anos, focado em melhorar a experiência do cliente e facilitar o acesso a soluções de financiamento. Até 2018, as três principais iniciativas de digitalização e diversificação de canais implementadas pelo BNDES foram as seguintes:

1 – Lançamento da plataforma digital “Canal MPME” em 2017 que permite aos clientes encontrar soluções financeiras adequadas a seu perfil e a suas necessidades e enviar solicitação de financiamento diretamente aos agentes financeiros que as operam.

Esta plataforma viabilizou no primeiro ano de operação a contratação de 1.893 operações de crédito, com mais de R\$ 300 milhões em recursos financiados pelo BNDES. Em 2018, esta plataforma ainda foi aprimorada por meio da simplificação do fluxo de solicitação, que reduziu o tempo médio de navegação e, também, através da oferta de um ambiente de orientação empresarial em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Foram implementadas medidas como o envio de mensagens de texto para os celulares dos clientes informando a alteração de status dos pedidos e solicitando a avaliação da experiência com os bancos parceiros.

2 – Criação do “Portal do Cliente” para congregar os diversos sistemas acessados pelos clientes do Banco, gerando ganhos na organização da informação, redução de retrabalho e de riscos operacionais. O objetivo desta iniciativa é tornar-se o principal *hub* de relacionamento com clientes de todos os portes, melhorando sua experiência e facilitando seu acesso. O portal entrou em operação em 2018, ainda como piloto, com foco no novo produto Finame Direto, destinado a empresas de grande e médio portes. Em 2019, o objetivo foi ampliar o acesso direto ao Banco via portal.

3 – Lançamento em 2017 do BNDES Online que é uma plataforma que integra os sistemas automatizados do Banco aos seus agentes financeiros, propiciando ganhos de eficiência, celeridade e segurança nas transações. Em 2018, foram protocoladas 109 mil operações contratando valores superiores a R\$ 10,5 bilhões.

O BNDES reconheceu em seu Relatório Anual Integrado de 2018 que “as transformações da era digital, baseadas em uma escala inédita de disponibilidade e capacidade de análise de dados, permitem a criação de novas formas de interação social e de novos processos produtivos, assim como o aprimoramento das já existentes, com profundos impactos para a economia. O conteúdo gerado e compartilhado por pessoas, sensores e máquinas torna os limites entre inovação, produção, distribuição e consumo cada vez menos distintos. Considerando que a tecnologia de IoT será a base desse processo, conduzimos ao longo dos últimos anos um amplo estudo sobre o tema, intitulado “Internet das coisas: um plano de ação para o Brasil, realizado em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC)” (BNDES, 2018, p. 43). Em 2018, o mencionado estudo foi concluído definindo-se as bases para um plano nacional e para uma estratégia de implementação de IoT no país. Seus principais resultados apontaram que o impacto econômico da massificação das

tecnologias de IoT poderá ser de US\$ 200 bilhões até 2025 no Brasil e, diante disso, aproximadamente 60 (sessenta) iniciativas seriam necessárias para impulsionar a adoção da nova tecnologia sendo o BNDES um dos agentes impulsionadores desta nova tecnologia.

Também em 2018, o BNDES lançou o projeto BNDES Garagem com o objetivo de estimular inovação e empreendedorismo como alavanca de desenvolvimento. Este projeto veio complementar as formas tradicionais de apoio do Banco a partir de duas iniciativas:

1 - O Programa de Desenvolvimento de *Startups* com o objetivo de apoiar o desenvolvimento e o crescimento desse tipo de empresa e o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo. Organizado em dois módulos, um voltado para a criação de *Startups* e outro para a aceleração delas, o programa oferece qualificação aos empreendedores e empresas nascentes, priorizando aquelas que atuam nas áreas de solução financeira, educação, saúde, segurança, economia criativa, meio ambiente, tecnologia *Blockchain* e IoT (aplicada aos ambientes cidades, rural e indústria).

2- Criação de um centro de inovação que funcione como ambiente de desenvolvimento de negócios inovadores e *hub* de conexão entre os diversos agentes do ecossistema – *Startups*, médias e grandes empresas, investidores, universidades e centros de pesquisa.

Com o objetivo de desenvolver inovações financeiras o BNDES promoveu em 2018 duas maratonas de desenvolvimento de software com foco em propostas que alavancassem seus negócios por meio das redes sociais e, também, em soluções de combate às *fake news*. Também lançou o Portal “Developers@BNDES”, que disponibiliza para a comunidade e para parceiros de negócio instruções e padrões de programação de forma a incentivá-los a desenvolver soluções para o Banco.

Em busca de soluções para problemas identificados durante suas operações com os clientes, o BNDES ainda lançou desafios para o mercado voltados à identificação e autenticação de pessoas jurídicas on-line e à melhoria da experiência do usuário na solicitação de empréstimos para micro e pequenas empresas. Como resultado, acabou premiando uma plataforma de autenticação de pessoas físicas e jurídicas baseada em biometria, verificação de documentos, certificados digitais e um sistema de recomendação entre os participantes da plataforma.

Em relação às tecnologias de *Blockchain*, como elas impactam de forma sistêmica no SFN, além de interagir com empresas, centros de pesquisa e instituições financeiras que se dedicam ao desenvolvimento dessa tecnologia, o BNDES assim como outros bancos passou a integrar grupo de trabalho sobre o tema criado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

A difusão da agenda de digitalização e diversificação de canais é apresentada pelo Banco também como um desafio quanto à acentuação das desigualdades, quadro passível de ocorrência caso este avanço tecnológico não seja acompanhado de investimentos em infraestrutura de telecomunicações, em organização de infraestrutura de dados e em requalificação profissional.

No BNDES a inovação é tema da área de planejamento estratégico da diretoria de operações, que acabou por dedicar uma gerência denominada gerência de inovação à matéria. Nesta área, a inovação é tema transversal para as temáticas de planejamento, produtos e processos, inteligência de negócios. Cuida da coordenação e da estratégia de inovação do BNDES, identificando lacunas, estruturando modelos de fomento e elaborando e/ou revisando os instrumentos e políticas disponíveis, integrado a visão interna sobre os projetos e as melhorias operacionais e, também, a visão externa sobre os produtos e o impacto do fomento à economia digital no país.

A coleção destas iniciativas relatadas indicam o esforço organizacional do Banco Nacional no sentido de adequar-se ao novo quadro de evolução tecnológica digital da indústria financeira, adaptando suas estratégias e estruturas operacionais, intensificando o investimento em sistemas, inteligência artificial aplicada e *Blockchain* para formalização e trânsito de documentos e, ainda, reconhecendo novos entrantes na indústria e seu impacto na mudança das relações entre organizações, clientes, fornecedores, reguladores e competidores em geral.

### **Banco de desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)**

O Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) é uma instituição financeira fundada em 1962 e controlada pelo estado de Minas Gerais, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico-financeiro e social do Estado. Desde a sua criação o Banco assumiu papel de articulador do sistema de desenvolvimento do Estado e, nas décadas de 1970 e 1980, cuidou de incentivar os principais setores econômicos de Minas Gerais. Na década de 1990 tornou-se repassador de fundos estaduais, financiando projetos estratégicos para a economia estadual. No novo milênio, diante do

aprofundamento da crise fiscal do setor público, passou a operar com recursos próprios e captados, contratando no mercado interno e, também, junto à bancos e agências internacionais de fomento. Durante a última década anunciou a necessidade de deslocar o crédito digital para o centro de sua estratégia.

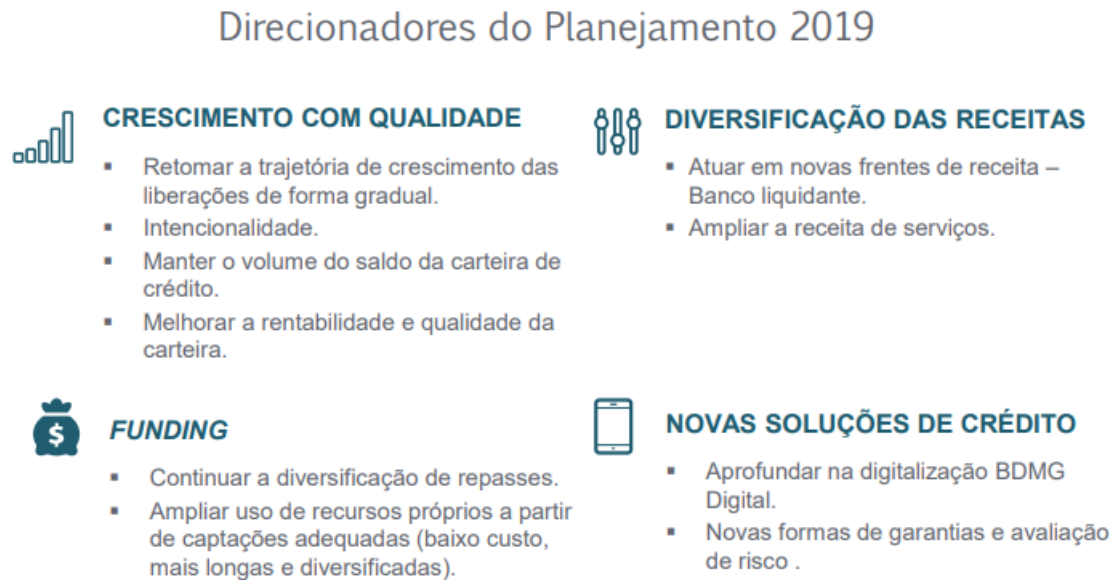
Suas ações são distribuídas por todo o território do Estado, e atendem a diversos setores da economia como indústria, agricultura, agronegócio, comércio e serviços. Além destes setores, o BDMG financia projetos de infraestrutura e urbanização conduzidos por municípios. Opera com recursos próprios e como repassador de recursos de outras instituições e fundos, além de ser o agente financeiro dos Fundos de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, minguados na atualidade por conta da crise fiscal vivenciada há quase uma década pelo estado de Minas Gerais.

Em 2018, o Banco mineiro desembolsou R\$ 1,28 bilhão, estimulando a criação de cerca de 23 mil empregos. Em dezembro deste mesmo ano, a carteira de crédito contava com 20.951 clientes ativos, distribuídos em 754 cidades, consolidando a presença do BDMG em 88% dos municípios mineiros (BDMG, 2018).

Consolidou em 2018 a plataforma “BDMG WEB” como ferramenta de atendimento e acesso aos clientes e ainda elegeu como estratégias para a área de crédito “aprofundar na digitalização BDMG Digital” e desenvolver novas formas de garantias e avaliação de risco.

O planejamento do BDMG para 2019 estruturou-se em quatro eixos, sendo um deles voltado para as novas soluções de crédito por meio da intensificação da digitalização da oferta de crédito e do desenvolvimento de novas formas de garantia de avaliação de risco, conforme se confere na Figura 2 a seguir:

**Figura 2: Direcionadores do Planejamento do BDMG – 2019**



Fonte: Apresentação de Resultados do BDMG (2018).

Em 2019, o Banco mineiro desenvolveu projeto em parceria com a LM Ventures denominado Hubble, cujo objetivo era oferecer um espaço propício ao relacionamento, parcerias e negócios com *Startups* de maneira a colher soluções inovadoras relacionadas ao desenvolvimento de tecnologias. Trata-se de uma estratégia utilizada largamente durante o último quinquênio por instituições financeiras para acompanhar o movimento de mudança tecnológica do mercado e apropriar-se daquilo que lhe convier, conectando-se diretamente com os desenvolvedores.

No nível organizacional, a inovação no BDMG é tema dedicado a uma unidade de assessoria criada em 2013 denominada Assessoria de Inovação<sup>3</sup>. As atribuições do assessor são as seguintes: criar e/ou buscar financiamentos adequados ao fomento de projetos inovadores das empresas mineiras; participar na efetivação e/ou na viabilização de mecanismos de inovação como as incubadoras de empresas, arranjos produtivos locais e parques tecnológicos; participar de ações do BDMG no fomento do mercado de empresas inovadoras emergentes através de fundos de capital semente (*seed money*), capital de risco ou empreendedor (*venture capital*) ou novas iniciativas no setor; buscar estreita interação com a FAPEMIG ou outras agências de inovação visando o

---

<sup>3</sup> Instrução nº 040 – Anexo V- A, normativo vigente durante a execução da pesquisa.

desenvolvimento de novos negócios que possam viabilizar empreendimentos na área de inovação tecnológica; manter e fortalecer parcerias com os diversos representantes privados e governamentais dos setores de inovação; participar dos principais fóruns estaduais e nacionais, acompanhando as práticas do mercado financeiro para as questões de inovação, divulgando as ações do BDMG no financiamento e incentivo às empresas inovadoras; fomentar ações internas de treinamento de pessoal, divulgação e assessoria em assuntos de inovação.

O interesse da pesquisa é estudar como estes bancos de desenvolvimento se posicionam frente à evolução tecnológica da indústria financeira, quais os seus principais desafios, perspectivas e estratégias de resposta às pressões institucionais decorrentes para os próximos anos.

A empreitada parte do contexto geral da indústria para as entranhas dos bancos de desenvolvimento para compreender como as mudanças tecnológicas ambientais criadoras de novas lógicas institucionais manifestam-se em significados e práticas organizacionais. Significados são traços de memória que se manifestam, se reproduzem e se reconstróem em qualquer atividade humana prática por atores sociais (GIDDENS, 2003, p. 442) e práticas “são ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstróem a organização como um sistema social spatiotemporalmente delimitado (ALBUQUERQUE FILHO e MACHADO-DASILVA, 2009, p. 632). A partir daí aprofunda-se o estudo sobre os aspectos determinantes para a tradução destas novas lógicas institucionais em bancos de desenvolvimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estudos organizacionais**

A história da ciência é marcada pela emergência de sucessivos paradigmas apresentados por cientistas que buscam modelos para definir melhor a natureza da realidade que está sendo considerada através de abordagens originais. A evolução paradigmática é, no fundo, uma história de competição entre diferentes perspectivas capazes de explicar o universo de entidades existentes ou não, a natureza de problemas e os padrões pelos quais a solução de um problema pode ser julgada adequada. O motor

desta evolução é a incapacidade de um paradigma de explicar adequadamente a realidade como se apresenta (KUHN, 1970).

Na teoria administrativa é possível encontrar adeptos ao debate paradigmático (MORGAN, 1980), mas também há os que argumentam que a evolução paradigmática não é o melhor meio de explicar os seus avanços. Segundo Brandenburg (1974), o progresso do pensamento administrativo é quase sempre cumulativo e adaptativo, com hiatos preenchidos, deficiências corrigidas e novas abordagens expandidas em busca de conclusões novas.

As ciências sociais evoluem como as mudanças sociais e o desenvolvimento capitalista recente foi o grande motor das transformações organizacionais, associadas inicialmente à prevalência da racionalização dos meios na sociedade. Autores clássicos como Taylor e Fayol marcaram este campo do conhecimento com base em uma visão técnica e fechada das organizações, reconhecendo a interdependência das várias partes dentro de um todo organizacional. O ambiente era tratado como mera categoria residual com pouca ou nenhuma influência sobre a organização, que era o único foco de investigação.

Ao longo do século XX, novas abordagens surgiram revitalizando o campo da teoria das organizações por meio de correntes de investigação que miravam uma multiplicidade de fenômenos e contextos relacionados à organização como o poder, a cultura, a estratégia e as instituições. Burrell e Morgan (1979) argumentaram que a teoria social em geral e a teoria das organizações em específico podem ser consideradas em termos de quatro formas de análise científica refletidas em diferentes grupos de suposições metateóricas ou paradigmáticas. São elas: 1) funcionalista, 2) interpretativista, 3) humanista radical e 4) estruturalista radical. Cada uma delas reflete uma rede de escolas de pensamento que se diferenciam pela abordagem e perspectiva, conforme detalhou Morgan em outra publicação (MORGAN, 1980, p. 608-609), senão vejamos:

1) A perspectiva funcionalista supõe que a sociedade tem existência concreta, real e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado. Enfoca o entendimento do papel do homem na sociedade. O comportamento é sempre visto como algo demarcado pelo contexto em um mundo real de relacionamentos sociais tangíveis e concretos. As suposições ontológicas encorajam a crença na possibilidade de uma ciência social objetiva e livre de valores, em que o

cientista se distancia da cena que analisa por meio do rigor e das técnicas dos métodos científicos. É primordialmente reguladora e prática em sua orientação básica, preocupando-se em entender a sociedade de maneira a gerar conhecimento empírico útil. Considerados a ortodoxia do campo da teoria das organizações, estudos funcionalistas sofreram críticas por terem se abrigado majoritariamente na dimensão estruturalista-sistêmica e, especialmente, no contingencialismo sistêmico. As exceções foram registradas em abordagens neoinstitucionalistas neste período (BERTERO et al., 1999; CALDAS e FACHIN, 2005).

2) A perspectiva interpretativista baseia-se na visão de que o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. O pesquisador tenta entender os processos pelos quais as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam. Compreende a tentativa funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva como um fim inalcançável e enxerga a ciência como uma rede de jogos de linguagem, baseada em grupos de conceitos e regras subjetivamente determinados que os praticantes da ciência inventam e seguem.

3) O paradigma humanista radical enfatiza como a realidade é socialmente construída e sustentada e vincula sua análise ao interesse no que pode ser descrito como patologia da consciência, por meio da qual os seres humanos se tornam aprisionados nos limites de realidade que eles mesmos criam e sustentam. O processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos físicos e sociais que canalizam, restringem e controlam a mente dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes à sua verdadeira natureza. A preocupação é descobrir como as pessoas podem ligar pensamento e ação (práxis) como um meio de transcender sua alienação.

4) O estruturalismo radical, assim como a do humanista radical entende a sociedade como uma força potencialmente dominante. Contudo, prega uma concepção materialista do mundo social, definido por estruturas sólidas, concretas e ontologicamente reais. A realidade existe por sua própria conta independentemente do modo como é percebida e reafirmada pelas pessoas em suas atividades diárias. A realidade é caracterizada por tensões e contradições intrínsecas entre elementos em oposição, os quais, inevitavelmente, levam a mudanças radicais no sistema como um todo. O foco se dá no entendimento dessas tensões intrínsecas e no modo como os que

possuem o poder na sociedade procuram se manter nessa posição por meio de diversos modos de dominação.

A discussão sobre os paradigmas em estudos organizacionais foi bem organizada por Morgan (1980) que propôs que a teoria das organizações e a pesquisa em organizações poderiam se desenvolver sobre uma rede de suposições. Com isso, acabou apontando para um pluralismo teórico e metafórico, organizando a visão do campo e demonstrando como ele seria capaz de receber novas perspectivas para a análise organizacional.

Trabalhos de pesquisa podem contribuir com uma visão da investigação científica como um processo criativo em que se enxerga o mundo metaforicamente por meio da linguagem e de conceitos que filtram e estruturam percepções sobre seu objeto de estudo. Assim, é por meio de metáforas que, implícita ou explicitamente, são escolhidas as estruturas de referência para análise. Na teoria das organizações, a visão ortodoxa se baseia predominantemente nas metáforas que refletem pressupostos funcionalistas. Estes, por sua vez, são desafiados por pressupostos e metáforas dos paradigmas interpretativistas, humanistas-radicais e estruturalistas-radicais (MORGAN, 1980, p. 619).

Para a ortodoxia funcionalista a organização e seus membros são capazes de orientar suas ações e comportamentos para o alcance de estados futuros, enquanto para os interpretativistas as ações são orientadas tanto a dar sentido ao passado quanto ao futuro. Se de um lado a teoria funcionalista enxerga a organização e seus membros interagindo e se comportando em algum tipo de contexto ou ambiente, de outro a teoria interpretativista questiona o estado e a existência desses fatores contextuais, voltando-se para as construções sociais compartilhadas pelos indivíduos. Os paradigmas ‘radicais’ - humanista-radical e estruturalista-radical -, por sua vez, contribuem com críticas sobre as perspectivas funcionalista e interpretativista ao apontar que ambas falham em compreender que a ordem aparente da vida social não é tanto resultado de um processo de adaptação ou de um ato livre de construção social apenas, mas de um processo de dominação social. Argumentam que as organizações devem ser percebidas como instrumentos de exploração e repressão, posto que corporificam uma lógica que estabelece base para eventuais desconstruções.

O surgimento destes paradigmas na teoria organizacional demandou dos autores vinculados à ortodoxia do campo uma reavaliação da própria delimitação da natureza

da organização. Este desafio impõe a consideração dos fundamentos dos outros paradigmas e a reconciliação, por meio de pesquisa empírica, com as próprias metáforas que a sustentam.

Sob uma perspectiva mais ampla, qualquer que seja o paradigma e as metáforas que a servem, o desafio da teoria organizacional demanda o mergulho no mundo real para a revelação da estrutura de forças que operam sobre a manutenção e transformação das organizações. Este mergulho reconhece certas complexidades para análise que muitas vezes demandam a consideração de mais de um paradigma. Neste sentido, Paula (2012) propõe uma visão multiparadigmática com base em sua tese de círculo de matrizes epistemológicas. A autora concilia os três interesses cognitivos debatidos por Habermas (1968, 1982) - técnico, prático e emancipatório - às matrizes empírico-analítica, hermenêutica e crítica. Tais matrizes epistemológicas indicam as preferências cognitivas, de lógica de pensamento e de interesses e, integradas, representam partes de um todo capaz de produzir o conhecimento.

A perspectiva multiparadigmática rompe com a incomunicabilidade entre as matrizes, indicando que as pesquisas em estudos organizacionais contemplem de forma abrangente os três interesses cognitivos - o interesse técnico, o interesse prático e o interesse emancipatório.

A aplicação da perspectiva multiparadigmática dos estudos organizacionais ao novo institucionalismo é debatida por Machado-da-Silva et al. (2010) com especial atenção para a crítica ao caráter determinístico do novo institucionalismo que tratou as organizações como dramáticas representações das expectativas e restrições ambientais apontando para a repetição de estruturas, processos e estratégias – isomorfismo - como resultado da influência das instituições sobre atores, indivíduos, organizações e campos que, em busca de legitimidade, se conformavam.

Reconhecendo a dinâmica recursiva do processo de institucionalização em contraposição ao determinismo do ambiente sobre as organizações, propôs-se neste trabalho a adoção de uma noção intersubjetiva capaz de enxergar o compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em situações sociais específicas (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010). Admitir tal intersubjetividade resulta em considerar que o institucionalismo é capaz de abrigar as abordagens funcionalista e interpretativista simultaneamente, admitindo-se que o processo de tomada de decisão é

também fruto de interação, de padrões e mitos socialmente construídos, enfim, de uma cognição estruturada (SELZNICK, 1957; 1996).

Entre as abordagens interpretativistas, encontra-se o construcionismo social (BERGER e LUCKMANN, 2014) que, nos estudos organizacionais, ajuda a compreender o processo institucional além da análise retrospectiva histórica, permitindo a consideração de eventos contemporâneos como a evolução tecnológica digital da indústria financeira, a investigação da trajetória dos fatos, sua vinculação às características locais e globais, o levantamento dos aspectos relacionados à sua emissão, circulação, tradução e edição, enfim, permite o estudo de como instituições surgem e desaparecem sob uma perspectiva bem mais processual. Os estudos interpretativistas cresceram sobremaneira durante as últimas décadas talvez em virtude da velocidade das mudanças societais.

Esta variante de análise da teoria institucional que Scott (1987) identificou como “institucionalização pela construção social” reconhece a relevância de se realizar uma abordagem histórica para explicar a ordem social ao longo do tempo, mas aponta para momentos de transição entre períodos que criam oportunidades para superação da estabilidade institucional. Assim, períodos de instabilidade são oportunos para desencadear mudanças institucionais (NAVIS e GLYNN, 2011) e o construcionismo ferramenta para compreender este processo e interpretá-lo sob a ótica dos atores sociais envolvidos.

A aparente estabilidade das instituições é uma criação humana assim como a sua mudança, que acaba envolta na ressignificação de aspectos da ordem social como a reputação (RAO, 1994) que, conforme lembra Zucker (1977) é composta por padrões cognitivos, normativos e comportamentais de interação. O autor, inclusive, propõe uma forte relação positiva entre o grau de institucionalização e a uniformidade geracional e a resistência à mudança de entendimentos culturais (ZUCKER, 1977, p. 726). Padrões cognitivos, normativos e comportamentais são compartilhados no nível das organizações e um quadro institucional persiste ou se altera de acordo com sua reinterpretção por parte dos seus colaboradores dentro das organizações.

As pressões externas às organizações por conformidade precisam ser ponderadas pelo processo de compartilhamento de normas expressas e tácitas, interpretações, análises, comportamentos e hábitos dentro das organizações, o que demonstra a força

dos atores internos para reorientar a organização (PARSONS e SHILS, 1951; BERGER e LUCKMANN, 1966).

Esta noção possibilita o entendimento do necessário equilíbrio de forças entre o poder das pressões institucionais externas por conformidade sobre uma organização e os padrões cognitivos, normativos e comportamentais de interação desta, reconhecendo a possibilidade de organizações reinterpretarem a seu modo, de acordo com sua própria realidade, eventuais pressões institucionais por mudança. Conforme já argumentava Selznick (1957, p. 4):

No social process can be understood save as it is located in the behavior of individuals, and especially in their perceptions of themselves and each other. The problem is to link the larger view to the more limited one, to see how institutional change is produced by, and in turn shapes, the interaction of individuals in day-to-day situations.

O institucionalismo escandinavo aponta, inclusive, que o construcionismo é importante para relativizar a ambição positivista de definir o mundo de acordo com o que os pesquisadores enxergam como certo (CZARNIAWSKA, 2008) permitindo a consideração destes aspectos cognitivos, normativos e comportamentais no processo de tradução dos mitos racionalizados.

A utilização do construcionismo social na análise institucional não transcorre sem críticas. Esta abordagem, segundo Zucker (1977), concentra-se na reação do agente organizacional em relação ao que prescreve a instituição, independentemente do motivo, seja por interesse próprio, reconhecimento de necessidade funcional ou por entender que a internalização motivará outros agentes a seguir os mesmos mitos. Para o autor, “é como se a estrutura social (macro-level) determinasse o comportamento dos indivíduos e pequenos grupos (micro-level) e existisse independentemente deles” (Zucker, 1977, p. 727). Tal fato faz com que a abordagem sirva para ambientes pouco institucionalizados. Contudo, não é tão adequada para ambientes altamente institucionalizados onde constata-se maior interdependência entre os níveis macro e micro. Para ambientes mais institucionalizados, Zucker (1977) propõe uma abordagem etnometodológica da institucionalização no nível da organização. Ele classifica os atos institucionalizados como objetivos e exteriores. São objetivos aqueles potencialmente repetíveis por outros atores sem alterar seu significado e exteriores quando o entendimento subjetivo dos atos passa a ser reconstruído como entendimento

intersubjetivo entre os atores. Com base nesta classificação, para compreender o processo de institucionalização dentro da organização, tratou de analisar a transmissão dos mitos sob a perspectiva intergeracional e propôs três aspectos da persistência cultural capazes de impactar na maior ou menor transmissão: a uniformidade geracional de entendimentos culturais, a manutenção desses entendimentos entre gerações e a resistência desses entendimentos à mudança.

Neste trabalho inspira-se na mesma abordagem proposta por Zucker (1977) com a diferença de que a atenção se volta para a compreensão de como a transmissão de novos mitos racionalizados entre organizações se processa dentro de bancos de desenvolvimento, institucionalizando-se ou não, conforme a percepção de uma mesma geração de empregados. O evento da mudança tecnológica da indústria financeira caracterizado pela convergência entre o físico e o digital com impactos profundos sobre modelos de negócio ocorreu principalmente durante a última década, isto é, uma mesma geração de empregados vivenciou as mudanças na indústria e os seus reflexos nas organizações pesquisadas, o que torna possível avaliar, sob a perspectiva do novo institucionalismo (ZUCKER, 1977; GARFINKEL, 2010) e da teoria tradução instrumental (RØVIK, 2016; WÜST, 2017) se esta geração conheceu os novos mitos propagados pelo ambiente externo, traduziu eles para sua realidade e, durante o processo de construção da estratégia organizacional de reação, ressignificou os padrões cognitivos, normativos e comportamentais, contribuindo com a institucionalização das mudanças no nível organizacional.

Assim, propõe-se pesquisar quatro aspectos relacionados sob a perspectiva dos empregados posicionados como superintendentes, gerentes, coordenadores, assessores e analistas e diretamente envolvidos com inovação e tecnologia nas organizações – BNDES e BDMG - que podem ajudar a explicar como transcorreu no nível da organização o processo de institucionalização dos mitos racionalizados propagados pela indústria financeira nacional e internacional:

- a) Conhecimento e domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados em função das mudanças tecnológicas na indústria financeira;
- b) Interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria e na organização;
- c) Ressignificação de padrões cognitivos, normativos e comportamentais internos em função da internalização de mudanças tecnológicas digitais na organização;

d) Materialização pela incorporação de novos padrões na estratégia de reação organizacional.

Estes quatro aspectos são capazes de ilustrar a dinâmica de institucionalização no nível da organização. A institucionalização de novos mitos racionalizados é um processo. Agentes individuais transmitem por meio de suas organizações novos mitos no intuito de redefinir racionalidades socialmente até o ponto que elas passam a ser consideradas socialmente certas, institucionalizando-se. Esta nova realidade transita entre os níveis macro e micro e, durante este processo, cada agente interpreta e retransmite para outros do seu sistema social (BERGER, 1968).

Enquanto são socialmente construídas, as mudanças enfrentam "as resistentes estruturas objetivas" que restringem sua ação (ZIMMERMAN e POLLNER, 1970). Estruturas objetivas são regras, práticas, rotinas, procedimentos estabelecidos que conferem previsibilidade para a operação nas organizações e que sustentam estruturas de poder, reforçam aspectos culturais e definem o que se acredita ser o *modus operandi* correto a ser seguido. Estas estruturas objetivas resistentes esmorecem quando os colaboradores diretamente envolvidos compreendem os novos mitos, os interpretam e compartilham os significados entre si de forma intersubjetiva.

Tanto a aceleração quanto a resistência às mudanças são fenômenos individuais ou de grupo (LEWIN, 1951; WATSON, 1969; HERNANDEZ e CALDAS, 2001) e devem ser compreendidos e pesquisados como tal. Uma estratégia de reação organizacional concebida em meio a ressignificação dos padrões cognitivos, normativos e comportamentais de interação da organização pode ter maiores chances de superar tais resistências objetivas e institucionalizar-se.

O comportamento dos membros envolvidos no contexto de uma organização, suas crenças e comportamentos compartilhados acabam conformando uma conduta socialmente organizada (RAWLS, 2008). Estudos etnometodológicos partem da ideia de que a realidade social é constantemente criada pelos atores que dela fazem parte. Nesta perspectiva, importa compreender quais métodos que eles usam para mudar, atualizar e adaptar tais regras, interpretando e reinventando a realidade social (COULON, 2005).

A teoria da tradução instrumental oferece a alternativa da tradução baseada em modos e regras passou a servir de referência para o trabalho. Modos de tradução são distinções analíticas passíveis de serem identificadas como intenções (*ex ante*) ou como

resultados do processo de tradução (*ex post*) que podem variar em intensidade de conhecimento transferido entre baixo, médio e alto. Regras de tradução são diretrizes, explícitas ou não, de como o conhecimento deve ser traduzido e apropriado (RØVIK, 2016). O autor propõe uma tipologia de três modos de tradução: reprodutor, modificador e radical e quatro regras de tradução: cópia, adição, omissão e alteração. Para explicar por que as regras de tradução ocorrem de determinada forma, apresenta três variáveis consideradas críticas para a transmissão de conhecimento: a tradução da prática original ou descontextualização, a transformação do conhecimento transferido ou contextualização e a similaridade entre os contextos de origem e destino.

A descontextualização depende da capacidade dos colaboradores das organizações de destino de traduzir as ideias em representações abstratas, o que depende da complexidade das ideias, de habilidades de explicitação e incorporação.

A contextualização é a capacidade de traduzir uma representação abstrata em uma prática concreta materializada em estruturas formais, culturas, rotinas e habilidades individuais no contexto de destino. Depende da liberdade que os colaboradores têm para adaptar a prática ou ideia ao contexto de destino. Esta liberdade é impactada pela flexibilidade ou rigidez da tecnologia, pelo grau de discricionariedade da regulação do processo de transferência como legislação e regulação, órgãos supervisores, fiscalizadores, agências e autoridades responsáveis por padronizações e, por fim, pelos interesses de atores que executam a prática existente que podem aceitar as mudanças ou alimentar resistências (WAERNER, 1997).

A maior ou menor similaridade entre contextos de origem e destino também interfere na tradução. Quanto maior a diferença entre os contextos organizacionais, mais difícil é a missão de traduzir e mais desafiadoras são as transferências de conhecimento.

Quando as variáveis críticas para a transmissão de conhecimento operam no sentido de descontextualizá-lo na origem e contextualizá-lo no destino minimizando as diferenças entre contextos, a mudança institucional poderá ter mais chances de ocorrer, pois os colaboradores das organizações de destino terão condições de conhecer e dominar as inovações interpretando-as, explicitando-as, e incorporando-as conforme os seus interesses prevaletentes e, por isso, resignificando-as e materializando-as pela internalização de novos padrões, novas práticas ou novas ideias na estratégia de reação organizacional. O manejo sobre as variáveis da teoria da tradução confere-lhe instrumentalidade.

## 2.2 Neoinstitucionalismo

O neoinstitucionalismo é arcabouço teórico hábil para a análise de como novas instituições surgem, são comunicadas entre organizações e acabam transformando-se em insumo para mudanças nos campos e nas organizações. Baseado na premissa de que os atores, indivíduos ou organizações eram profundamente afetados pelas instituições de seus respectivos ambientes, a teoria institucional retratou as organizações como dramáticas representações das expectativas e restrições ambientais. A racionalidade do comportamento organizacional baseava-se na busca pela legitimidade. Organizações sujeitas às mesmas instituições repetiriam estruturas, processos e estratégias por meio de uma dinâmica denominada isomorfismo. Esta fase da teoria institucional é fortemente marcada pelos estudos funcionalistas sobre a relação entre as organizações e o seu ambiente (PEREIRA, 2012).

Pettigrew (1985) argumenta que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações, pois só assim será possível entender suas estruturas e processos. O autor lembra que o contexto modela decisões que são tomadas e desse modo aumenta a previsibilidade da ação organizacional. Contudo, aponta que as organizações não são elementos sociais coletivos passivos uma vez que são capazes de conformar o próprio contexto. O quadro de interação entre organizações e contextos é complexo e dinâmico, o que acaba fragilizando relações deterministas e inequívocas (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Aportes da ciência política e da sociologia, especialmente os advindos do trabalho de Berger e Luckmann (1966), contribuíram com o aperfeiçoamento da visão funcionalista ao trazer elementos mais subjetivos sobre a construção social da realidade, considerando instituições como sistemas de significado transmitidos de geração em geração e, por isso, uma realidade objetiva.

O debate neoinstitucionalista passou a contemplar pelo menos dois níveis de análise: o primeiro que considera o ambiente como instituições (MEYER e ROWAN, 1977) e o segundo que trata as organizações como instituições (ZUCKER, 1977). A conexão entre um e outro nível em pesquisas aplicadas pode desvendar aspectos importantes do trânsito, tradução e aplicação de significados propagados em diversas indústrias.

A consideração do ambiente como instituição parte de uma perspectiva macrosociológica na qual as expectativas sociais são expressas em mitos racionais. No caso, as expectativas dos consumidores de serviços financeiros no mundo estão mudando rápida e profundamente. Atendimento rápido e de baixo custo, disponível em dispositivos móveis e estruturado de acordo com as necessidades e desejos de cada consumidor. São mitos constituídos de regras, normas e expectativas implícitas da sociedade que afetam as organizações, pressionado por mudanças operacionais internas e, também, na forma de relacionamento com o mercado (MEYER e ROWAN, 1977). Essas lógicas institucionais acabam definindo linhas de conflitos, bem como categorias e processos de criação de sentido nos campos organizacionais.

Já o estudo das organizações como instituições considera que os membros da organização estão sujeitos a pressões institucionais que demandam modificação de processos, estruturas e estratégias internas. A racionalidade coletiva dos atores estaria vinculada a um quadro de referência compartilhado e eventuais mudanças institucionais dependeriam também de reações intencionais no nível da organização.

Para entender por que as organizações utilizavam arranjos que desafiavam a racionalidade tradicional e, ainda, quais as consequências disso, neoinstitucionalistas passaram a apontar para um jogo de valores e ideias sociais amplamente compartilhadas e tomadas como certas que conferiam legitimidade às organizações. A busca por legitimidade era mais importante para a sobrevivência da organização do que o interesse próprio e calculado dos atores organizacionais, fossem eles baseados na busca da eficiência ou em imperativos de mercado.

Assim, organizações acabavam influenciadas por seu contexto institucional formado por regras, normas e ideologias da sociedade em geral (MEYER e ROWAN, 1983, p. 84), por entendimentos comuns sobre o que é apropriado<sup>4</sup> (ZUCKER, 1983, p. 5) e por sistemas de significados que incorporam regras representacionais, constitutivas e normativas (SCOTT, 1994, p. 60). Além do mercado e dos rígidos ditames

---

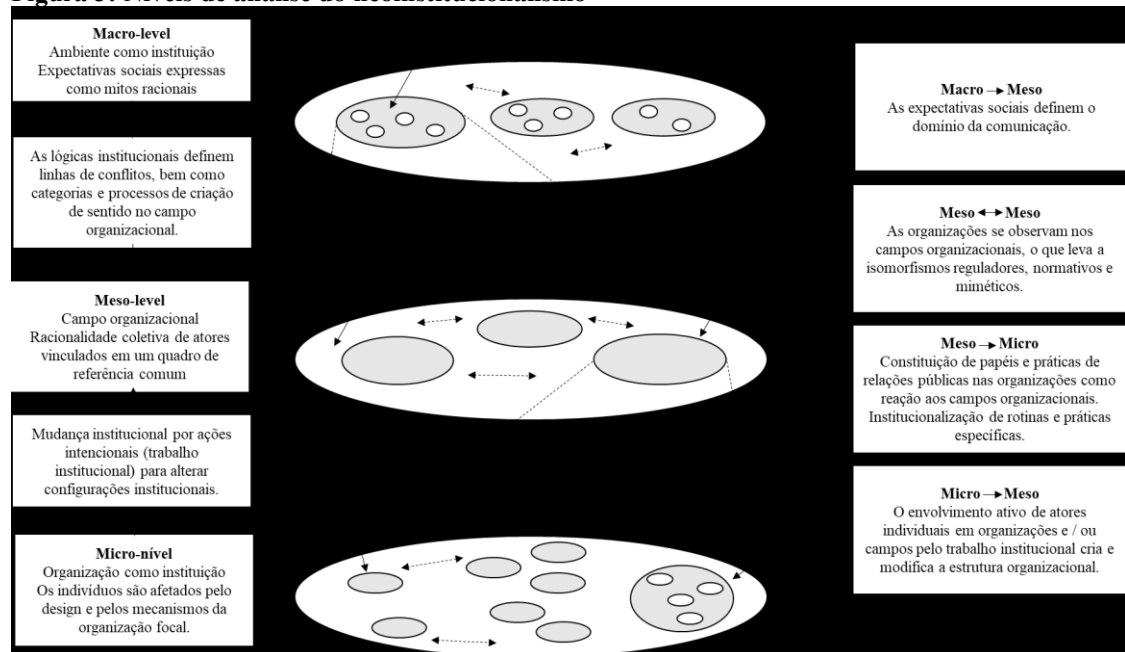
<sup>4</sup> Conforme aponta Zucker (1983, p. 5) “Within an organization, institutionalization operates to produce common understandings about what is appropriate and, fundamentally, meaningful behavior”.

tecnológicos, há as orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados nas estruturas (MEYER e ROWAN, 1992).

Ocorre que, apesar de inseridas no mesmo ambiente e sujeitas às mesmas pressões institucionais, as organizações reagem às pressões por conformidade de forma própria e diferenciada. Diante disso, a compreensão das reações intencionais no nível da organização acabou recebendo aportes de outras perspectivas de análise organizacional como a teoria da dependência de recursos (BARNEY, 2007), a estratégia como prática (SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013) e os mecanismos que governam tradução de mitos propagados como um processo ativo de mudanças institucionais (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1996).

A Figura 3 apresenta como é possível integrar as perspectivas social e o organizacional viabilizando uma ampla gama de projetos de pesquisa teórica e empírica.

**Figura 3: Níveis de análise do neoinstitucionalismo**



Fonte: Adaptado e traduzido pelo autor de Heath, Johansen e Sandhu (2018, p. 3).

O ambiente é um fator de influência para as organizações, pois cria parâmetros e condições que passam a ser expressos em expectativas sociais rumo a uma conformidade estrutural e operacional baseada em valores culturais e cognitivos, recursos materiais, tecnológicos e de capital. Entendimentos e normas compartilhadas mais amplas afetam os campos organizacionais de maneira implícita e difusa. As organizações acabam sendo impactadas conforme aspectos mais específicos relacionados à dependência, poder e políticas (PFEFFER e SALANIK, 1978; PERROW, 1983; SCOTT, 1992).

O campo organizacional é a comunidade de organizações que compartilha de um sistema de significados comuns e cujos participantes interagem com mais frequência entre si do que com atores fora do campo. Na indústria financeira, a figura mais característica deste tipo são os sistemas financeiros nacionais (SFN), ainda que o movimento de integração rumo a um sistema internacional tenha atualmente ritmo acelerado.

No campo organizacional um conjunto de organizações que incorporam elementos institucionais comuns acaba formando um grupo homogêneo em termos de estrutura, cultura e resultados. O campo é uma arena política, econômica e cultural, onde relacionamentos, diálogos e discussões ao redor de desafios enfrentados chamam atenção e acabam atraindo diversos membros com variados propósitos (DiMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1991, 1995; EDELMAN, 1992; HOFFMAN, 1999).

No SFN, por exemplo, os propósitos de bancos, *Fintechs* e órgãos reguladores e supervisores não são necessariamente os mesmos. Com isso, a evolução digital da indústria financeira acaba criando situações de convergência, divergência, cooperação e conflito. A estrutura de um campo como o SFN onde as informações estão cada vez mais disponíveis para os agentes acaba criando um movimento de convergência rumo ao seu tratamento e aproveitamento nos negócios. As inovações tecnológicas que fizeram convergir o físico e o digital também estão fazendo com que modelos de negócio estabelecidos mudassem e novos modelos surgissem. Os rearranjos ocorreram no nível do campo e, também, das organizações.

A relação entre organização e o seu campo não é unidirecional, nem livre de interpretações e filtros, o que faz com que o processo de interação organização-campo seja recursivo. As estratégias organizacionais (OLIVER, 1991) acabam resultando da maneira como cada organização interpreta e traduz as pressões de maneira a conferir a necessária racionalidade à reação organizacional (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996).

Assim, inovações institucionais que surgem e são transmitidas no ambiente por organizações estabelecidas líderes em seus mercados acabam pressionando campos organizacionais por mudanças regulatórias e criando condições para que os agentes se reposicionem, mudem suas estratégias, revisitem suas estruturas e modelos de operação. As mudanças no campo acabam exigindo adaptações nas organizações e tais adaptações resultam de uma composição que considera as pressões institucionais propagadas pelo

ambiente e a maneira como tais inovações são traduzidas por cada organização. O processo de tradução de cada organização é capaz desvelar desafios para incorporação das mudanças que podem ser enfrentados com contramedidas.

O processo de mudança institucional *de per si* pode ser analisado sob diversos prismas, isto é, como determinante como na maioria das pesquisas ou como uma resultante da ação organizacional e até entre organizações. Peci (2006, p. 9) aponta no Quadro 2 a seguir as três principais problemáticas prevaletentes no novo institucionalismo a esse respeito, senão vejamos:

**Quadro 2: Problemáticas prevaletentes no neoinstitucionalismo.**

Níveis de análise da teoria institucional			
Contexto da institucionalização	Abrangência	Fonte primária de institucionalização	Problemática
Contexto institucional	“posições políticas, programas e procedimentos da moderna organização [...] são manifestações de poderosas regras institucionais que funcionam como mitos altamente racionalizados” (Meyer e Rowan, 1977, p.343)	Estado	As organizações tornam-se “audiência” passiva de conhecimento institucional, porque as regras formam-se a partir do Estado ou até do sistema mundial
		Sistema mundial	
Campo organizacional	“Organizações que, em suma, constituem um campo reconhecido de vida institucional” (DiMaggio e Powell, 1983, p.148)	Redes interorganizacionais	Embora a maioria das relações possam ser estabelecidas entre as organizações do mesmo “campo”, a institucionalização pode transcender as fronteiras de um único campo
		Outras organizações	
Estrutura interna da organização	Organização isolada, às vezes, redes interorganizacionais	Indivíduos interagindo nas organizações	Não consegue estabelecer um esquema teórico coerente, que possa levar em consideração o ambiente institucional

Fonte: Peci (2006) adaptado de Zucker (1987).

Esforço de pesquisa pode abranger um dos contextos de institucionalização ou mesmo combinar mais de um contexto conectando o ambiente como instituição, a organização como instituição e o campo como categoria analítica marcada pelo conflito, pela cooperação e pela realização e materialização de estratégia.

Nesta pesquisa, as fontes de institucionalização são o contexto, as redes entre organizações e os colaboradores que interagem nas organizações pressionadas pelas mudanças. Por isso, o contexto institucional, o campo organizacional e organizações são analisados.

O contexto é marcado por inovações institucionais propagadas globalmente pelo sistema financeiro internacional (SFI), enunciados por organizações bancárias líderes em seus mercados. Estas inovações materializam-se em mitos racionalizados que apontam para mudanças tecnológicas rumo à digitalização dos serviços financeiros.

Os campos organizacionais se reorganizam com novos agentes propondo novos modelos de negócio e organizações estabelecidas pressionadas a alterar suas estratégias e estruturas. Resultam daí acirramentos e integrações competitivas. As organizações, reagem conforme traduzem as inovações segundo padrões cognitivos, normativos e comportamentais de seus colaboradores.

As fontes de institucionalização eleitas para a pesquisa exigem a apresentação de abordagens teóricas mais detalhadas sobre o ambiente como variável de análise organizacional, o isomorfismo, a legitimidade, o campo organizacional, a inovação institucional, suas variantes de análise, a interpretação, os gatilhos e padrões de mudança institucional e os microfundamentos do institucionalismo, todos tratados no capítulo a seguir.

## **2.3 Institucionalismo organizacional e mudança institucional**

### **2.3.1 A centralidade das organizações no novo institucionalismo**

O novo institucionalismo é uma abordagem dentre as dominantes para o estudo das organizações. O pressuposto básico do institucionalismo é a ideia de que as instituições afetam o comportamento dos atores sociais. Trata-se de uma perspectiva com evolução marcante desde o final da década de 1970. Durante um período não superior há uma década, um conjunto de trabalhos estabeleceu os fundamentos do “novo” institucionalismo sendo que as principais referências são as obras de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), Meyer e Rowan (1983), DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1983) e Meyer e Scott (1983). Até o advento deste novo institucionalismo, as perspectivas predominantes na teoria das organizações abrigavam debates mais voltados para a estrutura (teoria da contingência estrutural), para os recursos (teoria da dependência de recursos) e para a adaptabilidade às condições de mercado e desempenho (teoria comportamental da empresa). Nestas perspectivas, ficava evidenciado o desejo de adaptar a organização ao seu ambiente, ainda que por meio de prismas de análise diferentes. Entre um ambiente dado e o comportamento racional dos executivos, as organizações buscavam a melhor fórmula para o seu desempenho (DONALDSON, 1998, 2001; BARNEY, 1991, 2007; SIMON, 1947, 1960).

Instituições são restrições nas opções que os indivíduos e as coletividades têm a seu dispor para agir e estas restrições podem mudar ao longo do tempo (BARLEY e TOLBERT, 1997). A reação a estas restrições não é totalmente homogênea uma vez que as interpretações das organizações são peculiares em relação as pressões institucionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

O novo institucionalismo reúne pelo menos três abordagens: o institucionalismo histórico, o de escolha racional e o sociológico. Para o institucionalismo histórico instituições são procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou da economia política e são associadas. São procedimentos habituais de funcionamento de uma organização, convenções que governam o comportamento dos sindicatos ou as relações entre bancos e empresas. Para a escolha racional, os agentes compartilham de preferências e se comportam de modo inteiramente utilitário para maximizar a sua satisfação. O institucionalismo sociológico, por sua vez, surgiu no quadro da teoria das organizações. Sustentava que muitas formas e procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram adotadas simplesmente porque eram as mais eficazes tendo em vista as tarefas a cumprir, como implica a noção de uma “racionalidade” transcendente, mas porque eram práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias elaborados por numerosas sociedades. No institucionalismo sociológico o conceito de instituições é mais amplo que apenas um conjunto de regras, procedimentos ou normas formais. Abrange também sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam a ação humana. Esta perspectiva adota a problemática que envolve a explicação de porque as organizações adotam um específico conjunto de formas, procedimentos ou símbolos institucionais, com particular atenção à difusão dessas práticas. Instituições prescrevem a atuação para os indivíduos que são levados pela sua socialização a desempenhar papéis específicos, internalizando as normas associadas a esses papéis (HALL e TAYLOR, 1996). Aplicada ao presente estudo, a perspectiva sociológica do novo institucionalismo mira o processo de adoção de formas, procedimentos e símbolos criados e desenvolvidos no bojo da evolução tecnológica digital da indústria financeira.

Há instituições no nível do indivíduo, da organização, do campo, da indústria e da sociedade. Contudo, as que mais interessam ao institucionalismo organizacional são as instituições e processos institucionais no nível da organização e do campo

organizacional. Um processo social institucionaliza-se quando passa a assumir um status de regra no pensamento e na ação social. (MEYER e ROWAN, 1977, p. 341). Precisa, portanto, ser amplamente seguido, sem debate e com caráter de permanência (TOLBERT e ZUCKER, 1983, p. 25).

Quando o contexto é altamente institucionalizado, as organizações costumam exercer uma “conformidade sagaz”, isto é, mantendo um acompanhamento intensivo das mudanças e adaptando-se. A indústria financeira é um exemplo de ambiente altamente institucionalizado onde regras, padrões, procedimentos são apresentados e estabelecidos pelas organizações líderes e pelos reguladores. Quando uma indústria assim passa por mudanças profundas como as provocadas pela evolução rumo à digitalização dos serviços financeiros, as organizações ficam pressionadas pois a conformidade sagaz passa a significar mudanças e, no caso da economia digital, mudanças rápidas e profundas.

No institucionalismo, as organizações não resultam apenas do interesse próprio e calculado dos atores organizacionais, nem dos imperativos da funcionalidade instrumental, mas também da busca por legitimidade e sobrevivência. Linhas de ação racionalizadas na sociedade são caminhos para legitimidade e para a sobrevivência, independentemente de questões como eficiência e de imperativos de mercado. Assim, organizações são influenciadas por seu contexto institucional formado por regras, normas e ideologias da sociedade em geral (MEYER e ROWAN, 1983, p. 84), por entendimentos comuns sobre o que é apropriado<sup>5</sup> (ZUCKER, 1983, p. 5), por sistemas de significados que incorporam regras representacionais, constitutivas e normativas (SCOTT, 1994, p. 60). Além do mercado e dos rígidos ditames tecnológicos, há as orientações do contexto, as regras e os significados institucionalizados nas estruturas (MEYER e ROWAN, 1992).

Por isso, mais do que apenas sugerir que a ação organizacional seja uma reação a pressões do ambiente externo, a teoria institucional levantou questões sobre como as escolhas sociais são moldadas, mediadas e canalizadas pelo ambiente institucional. Esta

---

<sup>5</sup> Conforme aponta Zucker (1983, p. 5) “Within an organization, institutionalization operates to produce common understandings about what is appropriate and, fundamentally, meaningful behavior”.

ênfase de estudo das organizações nos elementos sociais acarretou a necessidade de identificar o conjunto de valores fundamentais formador das práticas organizacionais em um determinado contexto.

Dessa maneira, o que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, tudo passa a ser analisado com base em dimensões que consideram e superam seus aspectos estruturais, sua dimensão formal, seus objetivos declarados. Afinal, as organizações são representadas e/ou constituídas de:

milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, os conflitos entre os grupos, as políticas de contratação, dependências de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais. (PERROW, 1990, p. 53).

Um conjunto de trabalhos propôs limites para que o novo institucionalismo pudesse seguir seu caminho como teoria útil para as organizações e, segundo Greenwood et al. (2008, p. 6), os novos pilares da teoria institucional poderiam ser organizados em cinco principais elementos básicos:

1 - As organizações são influenciadas por seus contextos institucionais e de rede. O contexto institucional consiste em mitos racionalizados de condutas apropriadas.

2 - As pressões institucionais afetam todas as organizações, mas especialmente aquelas com tecnologias pouco claras e/ou difíceis de avaliar resultados. Organizações muito sensíveis aos contextos institucionais são organizações institucionalizadas.

3 - As organizações se tornam isomórficas com seu contexto institucional com o objetivo de garantir a aprovação social (legitimidade), que fornece benefícios para sua sobrevivência.

4 - Como a conformidade com as pressões institucionais pode ser contrária aos ditames da eficiência, a conformidade pode ser apenas cerimonial, fazendo com que as estruturas simbólicas sejam dissociadas do núcleo técnico de uma organização.

5 - As práticas institucionalizadas são normalmente presumidas como corretas, amplamente aceitas e resistentes à mudança.

Estudo bibliométrico publicado em 2019 apresentou os caminhos de desenvolvimento da teoria institucional aplicada a organizações no Brasil, tendo por base pesquisas teóricas e empíricas publicadas entre 2005 e 2015 (ARAÚJO, FLORES, SANTOS e CABRAL, 2019). O mencionado estudo concluiu que, em relação à evolução da produção científica, registra-se um aumento absoluto no número de artigos

produzidos referentes à institucionalização nos últimos anos. Em relação aos aspectos metodológicos, verificou-se que a maioria dos autores optou por uma abordagem qualitativa diante das dificuldades em mensurar os processos de institucionalização. Os métodos mais utilizados foram as entrevistas, seguidas pelo uso de estudo bibliométrico. No levantamento, ficou ainda evidenciado que o institucionalismo ainda é tema que se sobrepõe ao novo institucionalismo no que diz respeito à frequência de abordagens na amostra analisada. Os principais conceitos-chaves abordados foram isomorfismo e legitimidade além da própria teoria institucional. Os teóricos mais citados são Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell e a responsabilidade social corporativa o subtema mais abordado, demonstrando uma preocupação crescente da academia com relação aos aspectos de meio ambiente e com as pessoas dentro e fora das organizações. As organizações mais estudadas foram organizações públicas e, segundo os Araújo, Flores, Santos e Cabral (2019, p. 49) tal fato ocorre porque no Brasil o estado é o principal órgão legitimador das instituições. Em suma, os resultados indicam que a evolução das publicações em teoria institucional é crescente, demonstrando a continuidade da relevância do tema para comunidade científica.

A próxima unidade apresentará o debate sobre a dinâmica de forças entre organizações e ambiente considerando aspectos de dependência, poder e políticas (Scott, 1992). Tal abordagem será importante para compreender a evolução tecnológica digital da indústria financeira que pressiona as organizações a se integrar a um novo panorama tecnológico operacional que reestabelece laços de dependência com órgãos reguladores, outras indústrias e novos agentes do campo como as *Fintechs*.

### 2.3.2 O ambiente como variável de análise organizacional

O institucionalismo reconhece que o ambiente é formado por recursos humanos, materiais e econômicos, mas aponta para a presença de elementos culturais como valores, símbolos, mitos, sistemas de crenças e programas profissionais para argumentar que a concorrência entre organizações não ocorre apenas por recursos e clientes, mas por legitimidade institucional e aceitação do ambiente.

A relevância conferida ao conceito de ambiente exigiu esforço de aprofundamento sobre os seus limites conceituais. Assim, a partir de uma definição demasiado ampla, a investigação organizacional começou a focar as relações

interorganizativas (SCOTT, 1992) e o ambiente passou a ser considerado um fator cujas influências nas estruturas organizacionais determinavam características das organizações e, mais adiante, uma variável na análise organizacional.

A dinâmica de relacionamento entre organizações e ambiente também passou a ser objeto de debate na literatura. Enquanto alguns defendiam que as pressões do ambiente determinavam as estruturas e ações das organizações (PFEFFER e SALANIK, 1978), outros argumentavam que as organizações seriam determinantes para o ambiente (PERROW, 1983).

O avanço dos estudos sobre o ambiente seguiu com a inclusão de elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais (SCOTT, 1992) e a contribuição institucionalista passou a ser notada também na inclusão de elementos subjetivos culturais e cognitivos que se somaram aos elementos objetivos como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Scott (1992, p. 157-158) propõe uma diferenciação didática entre o que seria o ambiente técnico e o ambiente institucional. No primeiro, um produto ou serviço seria trocado no mercado por organizações que, por isso, seriam premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho. No segundo, normas e exigências pressionam organizações a se adaptar para conquistar legitimidade do ambiente.

Scott (1987) propôs que o ambiente institucional deve ser analisado no nível mais geral e, também, no seu nível mais imediato. Esta separação é fundamental para pesquisas uma vez que enquanto no nível mais geral prevalecem entendimentos e normas compartilhados mais amplas e que afetam as organizações de maneira implícita e difusa servindo estudos de impacto do ambiente em organizações que consideram, por exemplo, os mitos racionalizados, no ambiente institucional mais imediato aparecem os aspectos de dependência, poder e políticas. Ambas as perspectivas de ambiente permitem o estudo das forças e pressões exercidas, em diferentes proporções, em variados tipos de organizações.

### 2.3.3 Isomorfismo

A homogeneidade das estruturas e das ações entre organizações é tratada pela literatura institucional como isomorfismo, ou seja, o isomorfismo é entendido como a adoção de formas estruturais assemelhadas pelas organizações para conquistar a

legitimidade conferida pelos costumes e as normas aceitas coletivamente e não em função de demandas do ambiente em seus respectivos níveis de exigência tecnológica. Segundo DiMaggio e Powell (1983), existem três tipos distintos de isomorfismos: coercitivo, normativo e mimético. Esta tipificação ajuda a entender as possíveis motivações de adoção de formas estruturais assemelhadas que acabam se institucionalizando.

O isomorfismo coercitivo ocorre quando agentes externos como o estado, uma matriz em relação a subsidiária ou outras organizações e agências com poder exercem pressões expressas ou veladas sobre outra organização que lhe seja de alguma maneira dependente que respondem para evitar possíveis sanções (DiMAGGIO e POWELL, 1983).

O isomorfismo será normativo principalmente em razão de projetos de profissionalização, originados de grupos e associações profissionais que promovem o intercâmbio constante de boas práticas, tecnologias, informações e competências dentro de um determinado campo. Esse compartilhamento acaba fazendo com que a operação entre as organizações seja bem parecida (RODRÍGUEZ, 1991).

O isomorfismo será mimético quando organizações se copiarem por acreditar que o modelo de referência é racional e, também, para não parecer diferente do normal. O mimetismo surge da tendência de organizações menores, entrantes ou detentoras de menos prestígio de imitar as organizações líderes de mercado de seu campo. Pressões institucionais fazem com que organizações adotem procedimentos e práticas já desenvolvidas e provadas em outras organizações que pertencem a seu campo organizacional (DiMAGGIO e POWELL, 1983). O avanço tecnológico de organizações líderes também tem o condão de atrair as organizações menores ou menos representativas nos respectivos campos e indústrias. As organizações líderes acabam gerando um conjunto de expectativas da sociedade que impõem uma dinâmica competitiva específica ao mercado, dinâmica que se torna determinante para os outros, especialmente os menores. Outra força catalisadora de mimetismo é o papel exercido pelas consultorias que acabam reproduzindo a mesma fórmula para os clientes e contribuindo com a homogeneização do campo.

O isomorfismo tende a ser mais intenso quando a dependência das organizações para com o ambiente institucional é maior. O mesmo raciocínio se aplica às incertezas, isto é, quanto maior a incerteza e a ambiguidade que a organização enfrenta, maior será

a tendência pelo isomorfismo. O comportamento isomórfico é considerado uma autodefesa frente a assimetrias e incertezas para os quais ainda não se desenvolveu soluções próprias, afinal, “a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993, p. 44).

Sendo assim, é próprio do institucionalismo propor que as formas estruturais que as organizações adotam não são determinadas apenas pelas demandas do ambiente em seus respectivos níveis de exigência tecnológica, mas pela legitimidade que lhes transferem os costumes e as normas aceitas coletivamente. Reconhece, contudo, a possibilidade de conflito nas organizações quando a racionalidade técnica e as prescrições do contexto institucional não são convergentes. A contraposição entre conformidade e eficiência, passível de ocorrência quando as práticas simbólicas se dissociam da operação técnica da organização, provoca o desacoplamento da estrutura interna (ZUCKER, 1987, p. 446).

O comportamento voltado para a adoção de modelos, estruturas e práticas difundidas na indústria pode inibir a inovação. A reprodução de produtos, processos, estratégias e estruturas é um caminho menos arriscado do que o desenvolvimento de novos e próprios caminhos. No entanto, organizações podem introduzir práticas inovadoras, assumindo os riscos de fazê-lo e, normalmente o fazem quando têm status de liderança suficiente no seu campo e os recursos suficientes para fazê-lo. Segundo Rogers (1983) e Tolbert e Zucker (1983) organizações com prestígio têm legitimidade para agir e protagonizar novidades, pois seu status lhes permite a experimentação de inovações ainda não testadas. Contudo, o desenvolvimento tecnológico tem desafiado esta premissa, permitindo que novos entrantes com menos prestígio, legitimidade e até recursos apresentem inovações ou sustentado por elas se acabem ingressando em mercados dominados pelas organizações estabelecidas como a indústria financeira.

#### 2.3.4 Legitimidade

Parsons (1956, 1960) trata a legitimidade como resultado da conformidade da prática social com as regras sociais e as normas formais e a conceitua como o alinhamento entre a organização e as leis, normas e valores sociais. Para o autor, a legitimidade é “the most essential feature of the value system of an organization is the

evaluative legitimation of its place or "role" in the superordinate system" (PARSONS, 1956, p. 67-68).

No novo institucionalismo, a legitimidade ocupa relevância central passando inclusive a ser considerada, junto aos recursos estratégicos, uma condição de sobrevivência para organizações que, além da eficiência, tinham que cuidar da conformidade com os mitos institucionalizados no ambiente organizacional (DiMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT, 1987). Dessa forma, a legitimidade torna-se meio de proteção contra sanções imediatas da sociedade sobre variações na performance organizacional (MEYER e ROWAN, 1977, p. 351), ou seja, isola a organização contra as pressões externas (SCOTT, 2001), protegendo-a da censura social.

As organizações buscam legitimidade e, para obtê-la, moldam-se de determinada maneira conforme expectativas e forças externas advindas da sociedade, do campo, da indústria a que pertencem. Comportam-se de maneira parecida, adotam estruturas semelhantes e desenvolvem estratégias também similares. Por isso que DiMaggio e Powell (1983) apontam que a adaptação estrutural acontece não por razões de eficiência ou de necessidade de enfrentamento da concorrência, mas em função de outros processos que tornam as organizações mais semelhantes sem necessariamente fazê-las mais eficientes. Daí também se afirmar que a ação organizacional não é uma escolha entre alternativas ilimitadas, mas a opção entre um conjunto restrito de alternativas legítimas.

Scott et al. (2000) apontaram para a importância de se especificar quais audiências conferem legitimidade e qual forma de legitimidade está sendo conferida, considerando-se públicos externos como a mídia, *stakeholders*, potenciais parceiros e, também, o público interno.

É possível também definir legitimidade em um âmbito mais restrito delimitado por associações políticas e grupos de interesse. Segundo Knoke (1985, p. 222) legitimidade é "the acceptance by the general public and by relevant elite organizations of an association's right to exist and to pursuit its affairs in its chosen manner".

Os debates em torno do conceito elevaram a legitimidade à uma condição *sine qua non* para o acesso facilitado a recursos e a mercados e, por consequência, à sobrevivência no longo prazo (BROWN, 1998). Condição que pode ser conquistada, mas não sem esforço. Pfeffer e Salancik (1978) examinam como as organizações

adquirem e perdem legitimidade centrando atenção na influência interorganizacional e no controle social dos processos. Ashforth e Gibbs (1990) propuseram os três propósitos básicos para esforços de legitimação organizacional: a obtenção, a manutenção e a defesa da legitimidade, também denominados por Suchman (1995) como desafios de obtenção, manutenção e restauração de legitimidade.

Para Suchman (1995, p. 574) legitimidade seria uma “percepção ou premissa generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis e apropriadas no âmbito de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas”. Percepção que deve ser compreendida e apropriada pela organização para que sua ação se pretenda estratégica para sua perpetuação. O investimento em tecnologia da informação e comunicação, a incorporação de inovações, a criação de laboratórios de inovação e a criação de *hubs* ou pontes integradoras comunicam ao campo que os bancos estão se movimentando rumo à modernização tecnológica. Tais medidas aparecem nos Relatórios Anuais dos bancos de forma generalizada e parecem se tornar cada vez mais apropriadas no âmbito do sistema financeiro nacional e internacional.

O processo de obtenção, a manutenção e defesa da legitimidade toma lugar em múltiplas arenas e, por isso, deve ser sustentado por estratégias diversas que exploram as diferentes dimensões do conceito. A literatura ocupou-se das dimensões do conceito de legitimidade organizacional a partir de meados da década de 1990 (DEEPHOUSE e SUCHMAN, 2008). Segundo Aldrich e Fiol (1994) há a dimensão cognitiva e há a sociopolítica da legitimidade. A primeira refere-se à difusão do conhecimento sobre o novo negócio. A segunda refere-se ao processo por meio do qual *stakeholders* relevantes, o público em geral, os formadores de opinião e o governo consideram como apropriada e correta de acordo com as leis e as regras a empreitada nova que se estabelece.

A legitimidade é socialmente construída e emerge da relação de um sujeito com outros, com regras, leis, normas, valores, redes e relações cognitivas dentro de um amplo sistema. São sujeitos de legitimidade uma ação, um processo, uma regra, uma rotina, um meio de distribuição, uma forma de posicionamento, um grupo ou uma equipe, um trabalho conjunto, uma estrutura hierárquica, uma organização, símbolos organizacionais, uma forma de operação organizacional, práticas, serviços, programas, regimes, estruturas de poder, sistemas de distribuição de recursos, processos decisórios, grupo de acionistas e grupos de gestores.

As fontes de legitimidade encontram-se dentro e fora da organização (MEYER e SCOTT, 1983) e seu processo de identificação implica na avaliação de sistemas socialmente construídos, baseados em normas, valores, crenças e conceitos. Por isso, Deephouse e Suchman (2008) argumentam que não é possível, como alguns autores sugerem, restringir teoricamente as fontes de legitimidade a um grupo específico e pré-determinado de agentes. Aliás, apontam este como sendo um tema central para as pesquisas sobre legitimidade: a identificação das fontes de legitimidade em determinado contexto e campo organizacional.

As relações interorganizacionais também são uma fonte de legitimidade. Governo, líderes da indústria e outras autoridades institucionais conferem legitimidade<sup>6</sup> uns aos outros (BAUM e OLIVER, 1991) o que torna importante a análise do campo organizacional em geral e do SFN em específico no caso desta pesquisa.

Enfim, a legitimidade é construto importante para chamar atenção para a análise da relação entre os agentes do mesmo campo organizacional que acabam estabelecendo entre si padrões baseados no que é considerado apropriado. Na próxima unidade, o conceito de campo organizacional será apresentado para ilustrar como sua dinâmica evolutiva pode impactar nas organizações.

### 2.3.5 Campo organizacional

Campo organizacional é a “community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside the field” (SCOTT, 1995, p. 56). Trata-se de um conjunto de organizações que, no agregado, representam uma área com certas especificidades e é reconhecida pela sociedade.

Um conjunto de organizações que incorporam elementos institucionais comuns acaba configurando um campo homogêneo em termos de estrutura e cultura. Esta comunidade pode incluir “constituents such as the government, critical exchange partners, sources of funding, professional and trade associations, special interest groups,

---

<sup>6</sup> Uma questão que emerge da atualidade é se as fontes de legitimidade precisam ser legítimas, questão merecedora de trabalho apartado considerando-se a riqueza do universo a ser explorado.

and the general public” (HOFFMAN, 1999, p. 352), ou seja, qualquer membro capaz de impor influência coercitiva, normativa ou cognitiva às organizações (SCOTT, 1991).

A participação de uma organização em um campo é definida pelos padrões de interação social (HOFFMAN, 1999). O campo organizacional também pode ser considerado como o domínio, arena política, econômica e/ou cultural aonde as ações organizacionais se estruturaram por meio de uma rede de relacionamentos. Para além de uma coleção de agentes com capacidade de influenciar organizações, o campo organizacional deve ser percebido como um centro de canais de diálogos e discussões ao redor de desafios enfrentados que acabam atraindo diversos membros com variados propósitos. Esta conceituação de campo deixa evidenciado porque nem todos os membros possuem as mesmas perspectivas, objetivos e interpretações. O diálogo dentro do campo, portanto, é bem diversificado, classificado por alguns autores, inclusive, como “*institutional war*” (WHITE, 1992).

A estrutura de um campo pode ser analisada através do aumento nas informações que elas compartilham, na medida em que certas organizações interagem com maior intensidade e, também, no desenvolvimento de uma consciência mútua de que elas participam de um debate comum (DiMAGGIO e POWELL, 1983).

Tratar o campo organizacional como uma unidade de análise acabou permitindo que pesquisadores compreendessem melhor os processos decisórios nas diferentes organizações que, mesmo com objetivos diferentes, sentiam necessário e vantajoso interagir umas com as outras para realizar determinadas tarefas. O estudo do campo organizacional ajuda a compreender os processos que guiam o comportamento de membros de um campo. Muitos trabalhos voltados para o estudo do campo organizacional buscaram identificar a institucionalização por meio de um contraste entre a adoção de práticas por motivos racionais ou institucionais e, também, pesquisaram como a racionalidade coletiva operou de maneira que houvesse homogeneidade no campo organizacional (EDELMAN, 1992). O estudo da adoção das práticas acabava direcionando as pesquisas para o entendimento dos processos culturais e cognitivos que guiavam os membros de um campo e as práticas e construções simbólicas que serviam de modelos organizacionais.

A relação entre organização e o seu campo não é unidirecional, nem livre de interpretações e filtros. Por isso, é preciso considerar aspectos como a interpretação, a atenção seletiva e a concepção cognitiva entre as organizações de um mesmo campo.

Outra consequência é a constatação de que o processo de interação é recursivo, ou seja, a estrutura social do campo organizacional é ao mesmo tempo o meio e o resultado da reprodução de práticas.

É possível, inclusive, que dentro de um mesmo campo organizacional, as demandas não sejam uniformemente compreendidas por todos os seus membros, não sejam processadas internamente pelas organizações da mesma forma e, ainda, recebam respostas variadas orientadas pelos interesses de cada respondente.

Mudanças, variações e inovações podem surgir dentro dos campos. O resultado, após lutas e contestações, pode ser a manutenção e o reforço das práticas vigentes ou o surgimento de novas práticas organizacionais. Por isso, as organizações criam estratégias próprias para responder e se relacionar por meio de múltiplas táticas quando confrontadas pelas pressões do ambiente institucional (OLIVER, 1991).

As pressões do ambiente institucional fazem com que cada organização reaja a seu modo, desconstruindo a premissa de que as organizações de um campo marcham calmamente e sem questionamento para a trajetória da homogeneidade. A reação organizacional surge de conflitos internos entre os membros das organizações como resposta às pressões institucionais (GREENWOOD e HININGS, 1996).

As direções futuras da pesquisa institucional sobre campos organizacionais derivam em grande medida das críticas de pesquisas já realizadas e, mesmo considerando o progresso significativo no entendimento do construto, apontam para a necessidade de teorização sobre como os campos evoluem e, também, sobre as dinâmicas e atividades no nível do campo (WOOTEN e HOFFMAN, 2008).

As pesquisas sobre campos organizacionais também podem explorar os desafios da sociedade contemporânea com foco na racionalidade coletiva que emerge dentro deles, entre seus membros, nas transmissões dentro do campo entre atores e na maneira como ela muda ao longo do tempo. Na contemporaneidade, cada vez mais, as fronteiras dos campos se expandem com velocidade e amplitude. Como Djelic e Sahlin-Andersson (2006) apontaram, não há necessidade de que os atores formalizem suas relações por meio de arranjos hierárquicos ou vínculos de rede, o que facilita a compreensão da existência de campos que não respeitam fronteiras territoriais. Além disso, a natureza temporária dos eventos de interação entre membros de campos organizações demonstram que não há mais a necessidade de reunião regular para reconhecer seus interesses comuns ou solidificar seus objetivos coletivos (LAMPEL e MEYER, 2008).

Novas pesquisas podem abrigar percepções de campo que tenham lastro nos conceitos de DiMaggio e Powell (1983) e Scott (2001), mas que reconheçam a influência de Bourdieu (1990,1992,1993), considerando tanto o relacionamento entre os atores quanto a influência entre campo e atores. Os campos, como espaços relacionais que fornecem à organização a oportunidade de se envolver com outros atores (WOOTEN, 2006; EMIRBAYER e JOHNSON, 2008) podem desvelar contextos de disparidade e conflito, alinhamento, convergência e até cooperação que impactam diretamente nas organizações na sua própria reconfiguração. Esta noção relacional do campo, inclusive, faz emergir várias questões críticas relativas à sua formação, evolução e limites.

Eventos perturbadores provocados por novos entrantes assim como choques exógenos podem ter o campo como elemento de análise. São exemplos de eventos que fazem com que organizações reanalisem e alterem seus arredores as aquisições hostis de novos entrantes, evoluções tecnológicas, alterações regulatórias e mudanças drásticas em costumes e práticas aceitas como a que ocorreu durante a última década nos serviços financeiros cada vez mais disponíveis e digitais.

Wooten e Hoffman (2008, p. 65) argumentam que novas pesquisas podem abordar as razões que levam as organizações a interagir umas com as outras e como essas configurações são formadas. Compreender tais interações poderá ajudar no entendimento de como os campos evoluem e mudam.

É possível identificar ações de oposição entre organizações do mesmo campo quando um modelo ou tecnologia ainda não foi institucionalizado e há mais de uma alternativa em disputa (DAVIS et al., 2005). O embate prolongado pode produzir uma convergência gradual de interesses com possível reflexo na própria estrutura do campo. O campo é um universo de atores com recursos, perspectivas e objetivos próprios. Os diferentes papéis de cada membro podem oscilar entre a cooperação e a competição. Por isso, em pesquisas no nível de campo, é importante a definição clara dos papéis de seus membros e o acompanhamento, quando possível, de sua dinâmica evolucionária.

Trabalho de Kenis e Knoke (2002) buscou compreender formação colaborativa de laços dentro de um campo organizacional. A questão não é se o campo influencia ou não na formação de alianças, mas como ele pode influenciar, impactando dentro das organizações com reflexos inclusive sobre sua operação. Pesquisas de campo também podem se concentrar na avaliação de reflexos do campo na estrutura das organizações,

na sua cultura, enfim, nos seus processos organizacionais (WOOTEN e HOFFMAN, 2008). Enfim, reconhece-se tanto a constituição do campo conforme proposto por DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1995) como, também, o recursivo processo que se estabelece entre campo e organização por meio do qual fatores organizacionais e de campo estão interconectados em um relacionamento recíproco.

Aprender como ocorrem os processos que impulsionam o desenvolvimento e a evolução de campos organizacionais pode elucidar aspectos impactantes nas organizações. Lawrence e Suddaby (2006) oferecem uma tipologia de comportamentos de atores em processos de criação, manutenção e perturbação de instituições. No nível do campo organizacional, diferentes atores se envolvem em variadas tarefas. As tarefas de cada ator também mudam conforme a circunstância. Durante a criação de instituições os atores argumentam em seu favor e mobilizam agentes políticos e regulatórios em favor da agenda. Estabelecidas as instituições, a preocupação passa a ser sua manutenção e a atenção volta-se para o policiamento de atividades de outros agentes com potencial de ameaçar sua continuidade. Isso significa que o papel de cada ator pode variar com o tempo e as circunstâncias e, por isso, cada um pode exercer mais de um papel (LAWRENCE e SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al., 2009).

Cada agente do campo desenvolve uma identidade própria. Há na literatura pelo menos duas perspectivas sobre a formação de identidade de uma organização. A primeira argumenta que a identidade é normalmente apresentada como uma propriedade em nível organizacional, desenvolvida pelos membros de uma organização, baseada na sua percepção sobre a organização (ALBERT e WHETTEN, 1985). A segunda transfere para o campo organizacional a arena de desenvolvimento e formação da identidade (WEDLIN, 2006). A identidade organizacional seria então forjada por meio de um processo recursivo de interações sociais e interorganizacionais.

Diante desta multiplicidade de abordagens sobre campo organizacional e seus significados e, com o intuito de esclarecer as diferenciações, ainda que sutis, Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010) propuseram uma classificação de seis perspectivas teóricas sobre campos organizacionais, conforme se pode verificar no Quadro 3, senão vejamos:

**Quadro 3: Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais**

<b>Perspectiva teórica</b>	<b>Autores</b>	<b>Elementos-chave</b>	<b>Descrição</b>
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio e Powell	Significação e relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como a arena funcionalmente específica	Scott; Meyer	Função social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e discussão	Hoffman; Zietsma; Winn	Debate por interesse temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e de conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky	Dominação e poder de posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, uma dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson	Poder e estruturas cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de independência do campo em função de seus interesses, que por sua vez, são reflexos da posição dela na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010, p. 113).

Uma pesquisa pode utilizar uma ou várias perspectivas de forma integrada. Interessa diretamente ao presente trabalho a perspectiva teórica de campos como redes estruturadas de relacionamentos na qual organizações e outros atores sociais não estão envolvidos somente em relações de trocas, mas também operam em uma rede de relacionamentos que configura suas ações e delimita suas possibilidades (DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1991).

Campos organizacionais podem ser considerados redes sociais “que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e participantes individuais” (WHITE, OWEN-SMITH, MOODY e POWELL, 2004, p. 97). A interação entre organizações de um mesmo campo pode ser analisada em estudos topológicos que apresentam relações interorganizacionais explicáveis por meio de metáforas institucionais. Assim, a composição de um campo pode partir de um “mapeamento empírico de determinadas condições estruturais a partir das quais argumentos institucionais podem ser utilizados para complementar a sua identificação” (MACHADO-DA-SILVA, GUARIDO FILHO e ROSSONI, 2010, p. 119-120).

Esta pesquisa identificou uma mudança presente em diversos campos da indústria financeira, emergindo em espaços interorganizacionais e criando novas condições para o relacionamento de membros do mesmo campo: os *hubs* ou pontes integradoras. Conforme se conferirá no capítulo dedicado às *Fintechs*, estas novas estruturas já são largamente utilizadas tanto por organizações estabelecidas quanto por novos entrantes na indústria financeira.

Mudanças institucionais podem impactar no papel dos atores do campo, assim como na sua intenção e capacidade de agência. Neste sentido, estudos de White et al. (2004) e Powell et al. (2005) buscaram entender a influência mútua entre a estrutura e a dinâmica do campo mediante a análise de sua configuração em diferentes momentos e sua influência sobre as decisões para os atores envolvidos. Na indústria financeira os campos são delimitados pelos sistemas financeiros nacionais, principal ambiente de relacionamento entre agentes de mercados financeiros. É nos sistemas financeiros nacionais que as inovações institucionais propagadas pela indústria encontrarão sua formatação final.

### 2.3.6 Inovação institucional

A dinamicidade do mundo contemporâneo aliada ao surgimento de desafios cada vez mais complexos pressiona as organizações por maior capacidade de adaptação. A evolução tecnológica acelerada, aliada à globalização e ao consequente acirramento competitivo exigem novos modelos e práticas de gestão capazes de mobilizar e reorientar recursos de forma a desbloquear o potencial inovador de indivíduos e organizações (HAGEL e BROWN, 2013, p. 19).

O arcabouço teórico sobre inovação institucional já tratou de sua conceituação, sua composição, seus processos e seus efeitos. Instituições ordenam atividades e interações da coletividade e, ao conferir significado a comportamentos, regras e relacionamentos construídos dentro de determinada comunidade, tendem a ser relativamente estáveis e, geralmente, resistentes às mudanças (SCOTT, 2008; RAFAELLI e GLYNN, 2015).

A revisão da literatura institucional aponta para diversas compatibilidades entre o institucionalismo e o estudo da inovação, ainda que, aprioristicamente, ambas pareçam contrapor estabilidade e mudança. Já se apontou, inclusive, que em determinadas situações: “as inovações atendem as instituições” (HARGADON e DOUGLAS, 2001, p. 476).

Conceitualmente, inovação institucional é a mudança que apresenta algo de novo, útil e legítimo na forma, qualidade ou estado de uma instituição e que impacta, em graus variados, nos pilares cognitivo, normativo ou regulatório de um campo organizacional (HARGRAVE e VAN DE VEM, 2006; RAFFAELLI e GLYNN, 2015) afetando, respectivamente, aspectos relacionados à maneira que se interpreta, analisa e decide, os hábitos, normas expressas e tácitas e padrões operacionais e, por fim, o próprio comportamento dos colaboradores da organização.

A legitimidade de uma inovação institucional depende muito das condições em que ela é proposta. A inovação pode se firmar em crenças ou práticas institucionalizadas mais antigas e mais familiares, desenvolvendo um argumento que apresenta a inovação institucional como um processo de evolução natural por meio de histórias e metáforas (NAVIS e GLYNN, 2011). Crenças e práticas são veículos simbólicos "portadores de recursos culturais" que têm a capacidade de unir uma comunidade e ampliar as

possibilidades de ação coletiva (SWIDLER, 1986). Sua utilidade para *stakeholders* relevantes do campo também pode lhe conferir legitimidade.

Novas crenças, necessidades e desafios surgem acarretando mudanças de comportamento na sociedade. A relação entre a sustentabilidade ambiental e a reciclagem, por exemplo, fez surgir diversas inovações já legítimas, assim como as novas plataformas tecnológicas de aplicativos permitiram o surgimento de novos negócios elevando a relação de consumo a patamares digitais inovadores e legítimos.

Os desenvolvimentos tecnológicos da indústria financeira, fazendo convergir realidade física e digital e transferindo a experiência financeira para o universo online acabou impactando diretamente na forma como os serviços são oferecidos e consumidos, fazendo surgir novas práticas e extinguindo outras tantas. A utilização de aparelhos móveis para serviços financeiros é um exemplo de como o consumidor acatou e incorporou a inovação por considerá-la útil e logo legitimou a prática de maneira a transformá-la no padrão de utilização do serviço.

Uma inovação institucional pode destruir a antiga ordem institucional, pode promover uma nova ordem ou ainda pode criar espaços institucionais intersticiais que podem servir de lócus para a inovação (RAFFAELLI e GLYNN, 2015).

O impacto da inovação institucional é considerado em pesquisas que relevam sua potência generativa como, por exemplo, o iPod da Apple, que acabou por reconfigurar os *stakeholders* da indústria da música e, com isso, modificar o ambiente institucional rumo à um novo ecossistema (GARUD, KUMARASWAMY e SAMBAMURTHY, 2006, p. 283). Outro exemplo ainda mais recente e detalhadamente tratado neste trabalho é o surgimento das *Fintechs*, que está revolucionando serviços financeiros e impactando nas organizações da indústria financeira mundial, provocando alterações institucionais que realinham os interesses dos consumidores, dos reguladores e, principalmente, dos principais operadores dos sistemas financeiros, os bancos.

A reprodução de uma ordem normativa conhecida é um processo natural de repetição de comportamento sustentado em significados sociais compartilhados (GREENWOOD et al., 2008) e a inovação institucional rompe em alguma medida este ciclo, impactando em estruturas de poder constituídas, relacionamentos e práticas consolidadas.

A resistência e a contestação são reações esperadas de uma inovação institucional. Forças sociais são exercidas na contraposição entre a manutenção do *status quo* e a mudança (HARGADON E DOUGLAS, 2001).

Por isso, diferentemente de outras inovações, que podem ser mais técnicas do que sociais, as inovações institucionais estão envoltas em significados legitimados, socialmente construídos a partir dos valores que incorporam ou de configurações culturais apropriadas ou incorporadas.

A literatura ainda reclama mais estudos sobre o processo de surgimento e estabilização deste tipo de inovação. Segundo Raffaelli e Glynn (2015, p. 27), “further investigation into the temporal condition of institutional innovations – in terms of the processes of emergence, adoption, and the three key compositional characteristics – is a potentially fruitful avenue for future research”. Diante disso, compreender este processo envolverá necessariamente a averiguação das três principais características da inovação institucional: novidade, utilidade e legitimidade e, ainda, suas condições temporais, considerando, dentre outros, seus processos de emergência.

### 2.3.7 Variantes de análise da inovação institucional

Instituições também mudam com o tempo e o desafio de compreender este processo de mudança acabou se apresentando na literatura institucional e levantando questões sobre os gatilhos e os impactos das mudanças (DACIN et al., 2002). Segundo Glynn (2013), a dinâmica da institucionalização ou institucionalização como lógica permite o deslocamento dos estudos institucionais do tradicional binômio isomorfismo-estabilidade para a transformação-inovação uma vez que a mudança das lógicas e práticas pode acarretar mudanças institucionais.

O processo de compreensão da mudança institucional passa pela delimitação dos quatro pilares ou fundamentos da institucionalidade (SCOTT, 1987; RAFFAELI e GLYNN, 2015). São eles: a institucionalização normativa; a institucionalização pela construção social; a institucionalização culturalmente incorporada e a institucionalização pela construção de lógicas e práticas.

Sob a ótica da institucionalização normativa, instituições sustentam-se em normas, valores e crenças que influenciam tanto na sua estabilidade quanto na sua mudança ao longo do tempo. As sociedades enfrentam acelerado processo de

transformação com impacto nas bases de valor que definem as instituições. Diante disso, inovações institucionais podem surgir quando além de novas e úteis, respondem também aos mais recentes debates sobre as normas e valores da sociedade. Esta conexão normativa com os anseios mais atuais da sociedade, em muitos casos, contribui com a sua difusão rápida dentro de um campo organizacional, vez que aumenta suas chances de adoção pelas organizações (SCOTT, 1987).

A institucionalização também pode ser percebida como um processo de criação de realidade e ordem social no tempo e no espaço conforme propõe o construcionismo social (BERGER e LUCKMANN, 1966). Nesta visão, as instituições são produto de sua história e surgem quando os atores interpretam e tipificam as ações à medida que são reproduzidas e correspondidas (SCOTT, 1987). No institucionalismo estes processos históricos não precisam ser lineares (GLYNN e ABZUG, 2002). Instituições variam discretamente e periodicamente ao longo do tempo (DACIN, 1997). Transições entre períodos ou choques e eventos perturbadores costumam desencadear inovações institucionais, pois criam oportunidades para superação da estabilidade institucional (NAVIS e GLYNN, 2011). Segundo Raffaelli e Glynn (2015) estes momentos de transição entre períodos históricos são marcados pelo enfraquecimento da estabilidade institucional e do isomorfismo.

A institucionalização como um processo de criação da realidade tem atenção no papel da construção social, na criação e na ordenação de padrões cognitivos, normativos e comportamentais de interação (MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977). Este apelo construtivista ajuda a explicar a popularidade da teoria institucional nas últimas décadas (GREENWOOD et al., 2008). Forças isomórficas podem mudar rapidamente diante de mudanças culturais, econômicas ou ambientais mais amplas criando oportunidades para o surgimento de inovações institucionais.

Com base nesta vertente, que conceitua a institucionalização como um processo de construção social, as inovações institucionais precisam ser interpretadas por atores sociais, pois só assim elas se tornarão compreensíveis e úteis a ponto de conquistar a necessária legitimidade. A existência desta variável, inclusive, ajuda a explicar por que a inovação institucional não surge necessariamente de maneira linear e incremental, mas em explosões periódicas que mudam as organizações e até o campo organizacional.

Uma terceira variante de análise da inovação institucional considera os sistemas institucionais por meio de seus elementos culturais como símbolos, sistemas cognitivos

e crenças. A inovação acontece em um ambiente cultural e social marcado por mitos racionais (MEYER e ROWAN, 1977), sistemas de crenças compartilhadas (SCOTT, 1987) e narrativas que são construídas para impedir e respaldar inovações (NAVIS e GLYNN, 2010, 2011). A cultura pode ser apropriada como um recurso a favor ou contra a inovação. Por exemplo, temas e tendências criam e fragilizam mercados por meio da mudança de valores culturais que acabam impactando nas preferências do consumidor (WEBER, HEINZE e DESOUCY, 2008).

A quarta e última variante percebe cada instituição como uma esfera social distinta, própria, eivada de um conjunto particular de crenças, lógicas e conteúdo substantivo. Segundo Raffaelli e Glynn (2015, p. 16), há pouca integração e coerência entre esferas institucionais, visão que angariou adesão a partir de uma intensificação de trabalhos baseados em lógicas institucionais. Estudo apresentado por Friedland e Alford (1991) identificou cinco esferas institucionais distintas na sociedade ocidental (família, religião, mercado, democracia e estado burocrático) e associou cada esfera a uma lógica.

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam que quando as lógicas e práticas institucionais mudam, elas podem se tornar mecanismos catalisadores de mudança organizacional. Ao alterar as lógicas, elas impactam nos quadros de referência cognitivos e reorientam a ação por sua conexão com a prática. A reação organizacional às mudanças de práticas e lógicas institucionais pode ser produzida dentro da própria organização ou ser capturada fora, como aponta a perspectiva da inovação aberta que estendeu os limites de contribuição para além das fronteiras organizacionais (CHESBROUGH, 2003a; 2003b; 2006 e 2010; BALDWIN e VON HIPPEL, 2011).

### 2.3.8 Interpretação da mudança institucional

A teoria institucional aponta para o risco de interpretar mudanças com base em racionalizações *ex post facto* (MILLS, 1940) e, também, para tentativas de se atribuir sentidos e propósitos maiores a movimentos que podem significar nada mais que uma alteração de lógica institucional não necessariamente sustentada por maior racionalidade, modernidade ou eficiência (MARCH e OLSEN, 2009).

A primeira onda de testes empíricos da teoria institucional na fase marcada pelas produções de Meyer, Rowan, Zucker, DiMaggio, Powell, Tolbert e Scott apresentou uma diversidade de abordagens que considerava os processos de adoção de práticas em

busca de legitimidade, a convergência de organizações institucionalizadas em torno de práticas, a comparação entre práticas de diferentes países relativizando-as em função dos distintos valores culturais e comportamentos organizacionais e, também, a transmissão das ideias entre as organizações (GREENWOOD *et al.*, 2008, p. 8).

Pesquisas abordando os meios de transmissão de práticas entre organizações trataram da disseminação e, também, tentaram explicar como os mitos racionais penetravam nas organizações (BARON *et al.*, 1986; FENNEL e ALEXANDER, 1987; SHEETS e TING, 1988; GHOSHAL, 1988; GHOSHAL e BARTLETT, 1988). Estes estudos fizeram com que a ideia de que as organizações se alinhavam da mesma forma aos seus contextos institucionais perdessem força. Mesmo em contextos institucionais uniformes quanto às suas demandas, restou constatado que os mitos difundidos eram interpretados estrategicamente por cada organização (SCOTT, 1991).

Daí se afirmar que as organizações não respondem aos processos institucionais de maneira automática e homogênea. Restava demonstrado que o institucionalismo organizacional necessitava de novos aportes teóricos capazes de explicar porque as organizações reagem de maneira diferente em contextos institucionais uniformes, o que veio a ser oferecido posteriormente por outras perspectivas de análise organizacional como a teoria da dependência de recursos (OLIVER, 1991), a estratégia como prática (SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013) e o institucionalismo escandinavo e seus mecanismos de tradução de mitos propagados (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996).

Em detalhe, Oliver (1991) incorporou a teoria da dependência de recursos no debate ao propor que as organizações reagem ao ambiente institucional de forma proativa e estratégica, considerando suas próprias contingências.

Até então a teoria institucional ainda não havia dedicado suficiente atenção para a análise de como os atores operam no seu ambiente institucional de maneira a promover seus próprios interesses. Assim, uma nova linha de estudos da teoria evoluiu alterando a visão de um ambiente institucional dado e impositivo para um ambiente institucional “arena” aonde a organização interage e, sobretudo, trabalha para institucionalizar seus próprios interesses. Diante da crescente variedade de respostas organizacionais possíveis às pressões institucionais, a literatura acabou desenvolvendo três abordagens para explicar por que as organizações em geral são mais ou menos receptivas às pressões institucionais: as abordagens estrutural, intraorganizacional e identitária organizacional (GREENWOOD *et al.*, 2008, p. 15).

A abordagem denominada estrutural examina como a posição de uma organização em uma estrutura social (rede), status ou vínculos entre organizações pode mediar prescrições institucionais, isto é, sua posição é determinante para sua ação.

A abordagem intraorganizacional mira nas respostas organizacionais às pressões institucionais analisando os fatores internos da organização. Organizações são coalizões de diversos interesses profissionais que atuam sobre quais vários modelos institucionais (arquétipos) devem ser adotados (GREENWOOD e HININGS, 1993). O tamanho da organização e a tecnologia também são variáveis consideradas (BECK e WALGENBACH, 2005).

A terceira e talvez menos desenvolvida abordagem tem atenção na ideia de identidade organizacional. O modo como as organizações respondem aos seus contextos é afetado pela medida em que as pressões institucionais são consistentes com a história e as normas mais amplas que definem uma organização para seus membros (ELSBACH e KRAMER, 1996; FOX-WLOFGRAMM et al., 1998; LABIANCA et al., 2001; KOSTOVA e ROTH, 2002).

Processos institucionais e identidade organizacional relacionam-se de maneira complexa e recíproca. Categorias e símbolos sociais institucionalizados fornecem os materiais a partir dos quais uma identidade reivindicada é construída e exibida. A definição do que a organização é parte da referência daquilo que ela pretende ser. A identidade organizacional, em suma, medeia como as organizações interpretam e respondem às expectativas institucionais.

Este debate sobre a homogeneidade de formas e práticas organizacionais acabou cedendo espaço para os meios de aquisição, gerenciamento e utilização da legitimidade, demonstrando o crescente interesse pela dinâmica de operação das organizações frente as instituições.

Até o final dos anos 90, a mudança institucional e a legitimação de novas práticas receberam atenção da agenda de pesquisa acadêmica com forte ênfase de estudos na ação organizacional frente ao seu contexto institucional. Com um foco mais abrangente direcionado para o campo organizacional, Leblebici, Salancik, Copay e King (1991) promoveram estudo sobre mudança institucional abordando o dilema de agência e buscando entender como os atores podem refletir e mudar as práticas institucionalizadas nas quais estão inseridos e acabaram abrindo caminho para outros trabalhos na mesma

linha. Apresentaram a proposição de quatro premissas importantes para a compreensão do processo de mudança. São elas:

1. O campo organizacional pode ser o nível da análise institucional.
2. O *locus* de mudança dentro de um campo provavelmente será "periférico" ou provocado por atores periféricos, porque essas organizações estão menos inseridas e menos privilegiadas pelas instituições existentes.
3. As contradições internas que emergem à medida que os campos se desenvolvem são catalizadores endógenos de mudança.
4. As novas tecnologias invocam o uso de analogias, demandam a utilização de estruturas cognitivas existentes para dar sentido a eventos ambíguos ou novos.

A mudança institucional poderá ocorrer de forma abrupta ou gradual. Será abrupta quando imposta repentinamente por razões exógenas provocadas por choques externos ou reações em cadeia (SAHLIN e WEDLIN, 2008). Será gradual em pelo menos cinco situações, conforme aponta Mahoney e Thelen (2010):

- 1 - Esgotamento completo de um certo conjunto de regras;
- 2 - A substituição completa das regras atuais por novas regras em decorrência de insurreições radicais e inflexíveis pró-mudança;
- 3 - Sobreposição de novas regras sobre as atuais que permanecem;
- 4 - O repúdio, fuga ou desvio da aplicação das regras atuais enquanto circunstâncias de aplicação mudam; e
- 5 - A mudança da interpretação de regras que permanecem.

Em campos altamente institucionalizados, a mudança institucional normalmente é desencadeada por um choque exógeno. Clemens e Cook (1999, p. 447) definem o choque como uma colisão entre os arranjos institucionais e novas forças gerando indeterminação. Contudo, mesmo os campos altamente institucionalizados têm convivido com o surgimento contínuo de interesses novos e conflitantes.

Um dos stakeholders importantes para a análise de campos organizacionais, principalmente, no Brasil, é o poder público. A relação das organizações com o ordenamento jurídico, órgãos reguladores e com as políticas públicas também pode ser avaliada sob a perspectiva institucional sob dois prismas: instituições como estruturas regulatórias e instituições como modelos culturais. Além de um sistema de incentivos e oportunidades, a atuação do poder público pode ser compreendida como o reflexo de um esquema cognitivo. Organizações agem pleiteando ou evitando a legislação

(EDELMAN e SUCHMAN, 1997, p. 482). A legislação, por sua vez, cristaliza e protege interesses de setores e categorias profissionais dentro de organizações e entre organizações e indústrias (EDELMAN, 1992). A regulação pública, as organizações reguladas e as profissões mantêm relações dinâmicas recíprocas para o desenvolvimento e a legitimação de modelos organizacionais que atendam à legislação e suas inerentes ambiguidades. A literatura, ou pelo menos a maior parte dela, ainda considera os processos regulatórios inseridos no âmbito dos processos coercitivos decorrentes do exercício de poder pelas agências públicas ou mesmo das hierarquias organizacionais (GREENWOOD et al., 2008).

### 2.3.9 Gatilhos de mudança institucional

A teoria institucional sustenta-se no debatido pressuposto de que os agentes são dóceis e passivos (GARFINKEL, 2010), o que acabou por comprometer a capacidade da teoria quando se analisa mudança institucional, especialmente no nível da organização. De fato, há situações em que os próprios colaboradores reproduzem seus grilhões institucionais como se estivessem entorpecidos pela cultura de seu ambiente, reforçando estabilidade e continuidade às suas referências institucionais.

Garfinkel (2010), inclusive, apresenta o conceito de “cultural dope” para classificar o comportamento do sujeito que produz as características estáveis da sociedade agindo em conformidade com alternativas de ação pré-estabelecidas e legítimas que a cultura comum oferece.

Streeck (2010) aponta que o institucionalismo precisa ampliar seu espectro de análise para além da estabilidade e da mudança abrupta provocada por razões exógenas. É necessário compreender também a mudança abrupta causada por razões endógenas e, ainda, a mudança gradual.

Nessa linha, talvez a premissa mais importante para se estender a análise da mudança institucional seja a consideração de que as propriedades básicas das instituições já carregam em si gatilhos de mudança.

A instituição será interpretada e, quando aplicada, terá efeitos quanto à conformidade, à distribuição de recursos e poder, à estabilização de práticas e tecnologias. A interpretação destes efeitos gera ambiguidades que criam oportunidades para rediscutir significados e propor mudanças nas próprias instituições.

Instituições funcionam como estabilizadores internos de conformidade: além de indicar o comportamento esperado, nivelam expectativas e projetam sanções quanto ao descumprimento. Ainda assim elas mudam. No entanto, apesar de serem codificadas, suas justificativas permanecem ambíguas e, por isso, são constantemente reinterpretadas. Significados são revistos por várias razões como a redistribuição interna de recursos, a repactuação das relações internas ou mesmo o redirecionamento estratégico de unidades ou da própria organização. A ambiguidade das regras propicia disputas permanentes, isto é, ela se manifesta mesmo quando as regras são formalizadas e há uma aparente estabilidade.

Tanto na perspectiva sociológica quanto na escolha racional, instituições implicam na distribuição de poder. Há poder nas trivialidades tidas como certas e transmitidas por palavras, significados e termos específicos, nas práticas e regras definidas e estabelecidas no âmbito das organizações (AHONEN, 2015). Tal ocorre porque instituições impactam na alocação de recursos e, por isso, resultam em um equilíbrio tensionado, fazendo surgir uma variedade de situações.

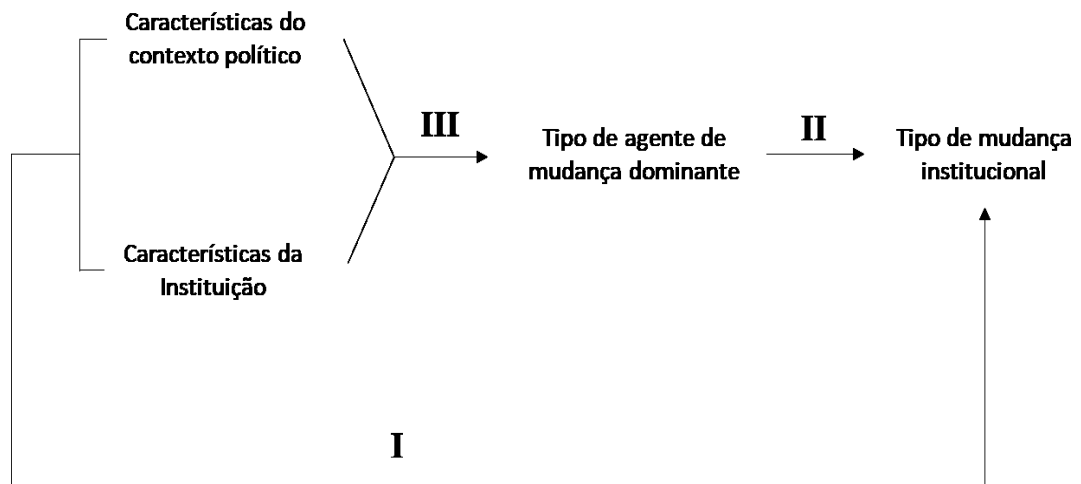
Atores com diferenças de poder sobre recursos são normalmente motivados a buscar a criação de diferentes tipos de instituições. Quando a disparidade entre grupos é muito significativa, as instituições acabam projetando as preferências dos grupos ou coalizões mais fortes. Há ainda a possibilidade de instituições que não refletem interesses de nenhum grupo ou coalizão, mas acabaram se firmando como resultado não intencional de conflitos internos (PALIER, 2005). Em suma, aqueles que se beneficiam dos arranjos existentes agem pela sua reprodução e continuidade, mobilizando apoio e esforços em momentos de ambiguidades institucionais (THELEN, 2004). Já os desfavorecidos podem tentar se organizar para provocar mudanças.

Quando novas tecnologias confundem as regras, torando-as mais ambíguas e permitido a revisita aos seus fundamentos, as instituições existentes sofrem pressão por alterações para acomodar a nova realidade. As ambiguidades criam oportunidades para críticas, propostas e agência. O aproveitamento destas oportunidades dependerá ainda do limite cognitivo dos próprios atores para compreender e acomodar situações relativamente complexas. Dessa maneira, nota-se que a estabilidade institucional depende não apenas da continuidade das próprias regras, mas também da dinâmica do ambiente de aplicação.

### 2.3.10 Padrões de mudança institucional

Diante do desafio de compreender como se processa a dinâmica que permite e desencadeia a mudança institucional no nível da organização, a literatura oferece estruturas para identificar e explicar os tipos de mudança institucional conforme se confere no modelo de Mahoney e Thelen (2010) exposto na Figura 4 abaixo:

**Figura 4: Estrutura de modos de mudança institucional**



Fonte: traduzido pelo autor de Mahoney e Thelen (2010, p. 15).

No modelo supra, a mudança institucional é impulsionada por duas principais determinantes: o contexto político e as características da instituição. O contexto político pode proporcionar aos defensores do *status quo* capacidades de veto e, tais capacidades podem ser fracas ou fortes, possibilitando ou dificultando a mudança institucional. Já as características das instituições vigentes podem oferecer espaços variados para novas interpretações abrigoando possibilidades de mudança também de diversos espectros.

Quatro modos de mudança institucional são apresentados pela literatura segundo Streeck e Thelen (2005): modo de deslocamento; modo de camadas; modo de deriva e modo de conversão. Cada modo de mudança carrega uma composição própria entre apoiadores e desafiadores institucionais, o que ajuda a explicar quando um modo ocorre em detrimento de outro.

No modo deslocamento as regras existentes são removidas em detrimento de novas. Este modo acontece tanto em mudanças abruptas quanto em graduais. No primeiro caso, mudanças muito radicais no ambiente acabam provocando o colapso das instituições e sua substituição por novas. No segundo caso, o deslocamento é registrado quando novas instituições são introduzidas e competem diretamente com instituições

atuais, sobrepujando-as aos poucos. Os defensores do status quo não perseveraram neste modo e acabam vencidos.

O modo de camadas ocorre quando novas regras acabam se ligando às existentes, remodelando sua capacidade de estruturar o comportamento (THELEN, 2003; STREECK e THELEN, 2005). Assim, não se trata da introdução de regras totalmente novas, mas mudanças, cortes ou adições nas regras já existentes. Este modo é capaz de mudar incremental ou profundamente as instituições, atingindo seu núcleo original ou apenas sua margem. Este modo ocorre quando as pressões institucionais não têm capacidade de mudar totalmente as regras originais, mas conseguem adicionar novas regras sobre as antigas. Os defensores do status quo acabam abrindo espaço para modificações nas regras originais e impedem com isso sua substituição completa. Pequenas mudanças em camada ao longo do tempo impactar profundamente nas instituições.

No modo de deriva, as regras permanecem formalmente as mesmas, mas seu impacto muda como resultado de mudanças nas condições externas (HACKER, 2005; STREECK e THELEN, 2005). Quando as organizações optam por não responder às mudanças ambientais, o que muda são os impactos sobre sua própria existência afetando, por exemplo, seu posicionamento, seu *market share* ou mesmo sua competitividade. Assim, neste modo de mudança institucional, abandona-se a instituição vigente ao se reconhecer sua impossibilidade de adaptação e atualização de forma a garantir seu impacto tradicional em um ambiente alterado.

O modo de conversão ocorre quando as regras permanecem formalmente as mesmas, mas são interpretadas e promulgadas de novas maneiras (THELEN, 2003; STREECK e THELEN, 2005). Os intérpretes exploram as ambiguidades inerentes às instituições e convertem a sua aplicação para novos objetivos, funções ou propósitos. A conversão pode conquistar novos apoiadores para o status quo, ampliando a coalisão e o poder que sustenta as regras atuais e que acabou não conseguindo manter sua interpretação original frente às pressões por mudança institucional.

Importante notar em todos os casos o impacto do aspecto temporal nestas interpretações: as forças operantes sobre o cumprimento de regras institucionais variam com o tempo, alterando tanto o poder de veto de organizações e grupos quanto a amplitude da interpretação das instituições vigentes. Também não se deve confundir o comportamento imediato de conformidade com as regras com o objetivo geral de

manutenção institucional. Os atores podem, por exemplo, buscar uma estratégia de conformidade de curto prazo a serviço de objetivos insurrecionais de longo prazo.

A Figura 5 de fontes contextuais e institucionais de mudança institucional relaciona as características do contexto político com as características das instituições sob pressão de mudança considerando de um lado os níveis de veto do status quo e, de outro, os espaços para novas interpretações das instituições vigentes:

**Figura 5: Fontes contextuais e institucionais de mudança institucional**



Camadas	Deriva
Deslocamento	Conversão

Fonte: traduzido pelo autor de Mahoney e Thelen (2010) com base em Hacker (2005)

Como resultado, a Figura 5 acaba demonstrando que as diferenças nas possibilidades de veto e na extensão da interpretação da aplicação das regras estão associadas a diferentes modos de mudança institucional.

As possibilidades de veto à mudança serão altas quando atores interessados na manutenção das regras tiverem poder para bloquear pressões sobre as instituições vigentes. No nível da indústria ou do campo, por exemplo, atores como o Banco Central podem exercer poder de veto em relação a mudanças nas instituições financeiras. No nível da organização, grupos ocupando posições de decisão podem exercer o mesmo papel de bloqueio. Em ambos os casos é mais difícil mobilizar os recursos e formar uma coalizão capaz de substituir as regras institucionais existentes. Assim, em contextos políticos fortes, os modos de deriva e camadas têm mais chances de promover a mudança institucional, pois ambos não exigem alterações diretas nas antigas instituições e não dependem da alteração das próprias regras ou da mudança ativa de sua promulgação. Nas situações de pouca margem interpretativa, os modos de conversão e deriva certamente enfrentarão bastante dificuldade para implementar mudanças. Já os modos de mudança camadas e deslocamento não dependem da exploração de ambiguidades nas regras.

A mudança institucional não precisa surgir de atores com motivos transformacionais, sendo também produto não intencional de reequilíbrios de mercado ou mesmo de evoluções tecnológicas de indústrias. Mahoney e Thelen (2010) apresentam quatro agentes de mudança básicos: insurrecionais, simbiontes (parasitas ou mutualistas), subversivos e oportunistas. Cada tipo apresenta um comportamento próprio em relação às instituições vigentes. A Tabela 1 abaixo apresenta os tipos e seus respectivos enquadramentos por comportamento:

**Tabela 1: Tipos de agentes de mudança por comportamento**

Tipos de agentes de mudança	Procuram preservar a instituição	Segue as regras da instituição
Insurrecionais	Não	Não
Simbiontes	Sim	Não
Subversivos	Não	Sim
Oportunistas	Sim/Não	Sim/Não

Fonte: traduzido pelo autor de Mahoney e Thelen (2010:23).

Diversos tipos de agentes de mudança emergem em diferentes contextos institucionais e, onde eles são bem-sucedidos, modos específicos de mudança institucional provavelmente se seguirão.

Os insurrecionais procuram eliminar as instituições ou regras existentes de forma consciente, e o fazem mobilizando-se ativa e visivelmente contra elas, rejeitando o status quo institucional. Surgem quando grupos de indivíduos são afetados por instituições e se ligam por semelhanças objetivas e subjetivas potencializadoras de ação coletiva coordenada. Quando os insurrecionais prevalecem, períodos de conjuntura crítica e de rápida derrubada do status quo institucional podem se suceder. Podem utilizar modo de deslocamento gradativo ou abrupto, isto é, buscam deslocamento rápido, mas vai se contentar com um deslocamento gradual.

Os simbiontes dependem e prosperam em instituições que não são de sua própria criação e associam-se à mudança por deriva. São considerados parasitas quando confiam na preservação da instituição, realizam ações que contradizem o “espírito” ou propósito da instituição, minando-a a longo prazo. Buscam preservar o status quo institucional formal, mas sua variedade parasitária realiza ações que causam um desvio institucional. Florescem em ambientes de alta conformidade institucional como a indústria financeira e a capacidade de cumprir estas expectativas é limitada. Serão considerados mutualistas quando prosperam e se beneficiam de regras que não escreveram ou projetaram, usando essas regras de novas maneiras para promover seus interesses. Não comprometem a

eficácia das regras nem a sobrevivência da instituição e só violam a letra da regra para apoiar e sustentar seu espírito.

Os subversivos visam alterar as instituições, mas as respeitam e disfarçam aguardando o momento adequado para se mover ativamente em direção a uma posição de oposição. Enquanto esperam, encorajam mudanças institucionais promovendo novas regras à margem das atuais. Buscam o deslocamento, mas geralmente trabalham a curto prazo em prol das camadas, ou seja, associam-se a padrões em que novos elementos institucionais são enxertados nos antigos. Dependendo do contexto político-institucional, também podem promover a deriva institucional.

Os oportunistas têm preferências ambíguas quanto à manutenção das instituições vigentes e, por isso, não agem ativamente para preservá-las nem para alterá-las, não assumindo os altos custos de oposição ao status quo. Exploram todas as possibilidades existentes no sistema vigente para atingir seus objetivos. Segundo Mahoney e Thelen (2010, p. 26), podem se tornar uma fonte relevante de inércia institucional. Por isso, os oportunistas ajudam a explicar por que mudar um status quo institucional costuma ser muito mais difícil do que defendê-lo.

Consolidando as fontes contextuais e institucionais de mudança institucional da Figura 5 com tipos de agentes de mudança por comportamento da Tabela 1, constitui-se a Figura 6 abaixo:

**Figura 6: Fontes contextuais e institucionais e comportamentos de agentes de mudança**

	Subversivo Camadas	Simbionte-parasita Deriva
	Insurrecional Deslocamento	Oportunista Conversão

Fonte: traduzido pelo autor de Mahoney e Thelen (2010) com base em Hacker (2005).

A análise do modelo integrado proposto na Figura 6 permite formular proposições gerais sobre os tipos de ambientes nos quais diferentes agentes provavelmente emergirão com maiores chances de prosperidade.

Insurrecionais podem surgir em qualquer ambiente, mas é mais provável que floresçam em ambientes com fracas possibilidades de veto, pouco espaço para novas interpretações das regras e, por isso, pratiquem o deslocamento. Simbiontes-parasitas tem mais chance de prosperar em ambientes com fortes possibilidades de veto e bastante espaço para interpretar as regras, pois assim fica mais fácil manter o status quo institucional formal mudando o significado das regras institucionalizadas. Os subversivos devem aparecer com mais sucesso quando há fortes possibilidades de veto e poucas oportunidades de interpretação e promulgação de regras e, por isso, trabalham dentro do sistema para atingir seus objetivos. Os oportunistas tendem a prosperar em ambientes onde existe uma grande dose de discricionariedade na forma como as instituições são interpretadas e, também, pouco poder de veto.

### 2.3.11 Microfundamentos do institucionalismo

A análise dos microfundamentos do institucionalismo (POWELL e COLYVAS, 2008; MEYER, 2009; CLEGG 2010; AHONEN, 2015), também denominado por Meyer (2009) de institucionalismo fenomenológico, deriva em grande medida da etnometodologia (HILBERT, 1990) e se propaga na literatura principalmente por meio de estudos do novo institucionalismo sociológico<sup>7</sup> e da escolha racional<sup>8</sup>.

Os microfundamentos etnometodológicos do institucionalismo trazem o que é chamado de método documentário (GARFINKEL, 2010). As características centrais do método compreendem a interpretação simultânea de padrões ou tipificações e a

---

<sup>7</sup> O institucionalismo sociológico centra atenção no estudo de convenções informais não codificadas e scripts coletivos que regulam o comportamento humano. Nesta perspectiva, instituições apresentam propriedades auto reprodutivas (Mahoney e Thelen, 2010). Instituições tendem a ser relativamente inertes e resistentes aos esforços de mudança (Powell, 1991). A auto reprodução das instituições teriam natureza cognitiva e, por isso, segundo Berger e Luckmann (1966) e Zucker (1983), estariam além do escrutínio consciente. Contudo, apesar de se mostrarem úteis para explicar a continuidade, tais mecanismos de perpetuação das instituições não iluminam eventuais fontes de mudanças endógenas. Dessa maneira, a tentativa de explicar a mudança institucional volta-se para forças exógenas como evoluções de indústrias, regulações e mercados.

<sup>8</sup> Institucionalistas adeptos da escolha racional enfrentam os mesmos dilemas quanto à mudança institucional. Nesta perspectiva, instituições sustentam equilíbrios e eventuais mudanças decorrem de eventos externos (Greif e Laitin, 2004). No entanto, admite-se que efeitos institucionais indiretos podem afetar a auto reprodução institucional resultando na redefinição de parâmetros exógenos determinantes para o ambiente interno.

observação da existência de indícios de evidências que podem ser exploradas na interpretação, ou seja, o método trata uma aparência real segundo padrões e pressupostos subjacentes. Os padrões, dessa forma, derivam de evidências materiais colhidas, mas são interpretados segundo o que se conhece sobre eles

A subjacência de padrões precisa ser considerada neste tipo de estudo. Segundo Ahonen (2015), o trabalho institucional pode compreender o uso do poder performativo para expandir, delimitar, delinear ou esclarecer uma determinada identidade preferida. Tal assertiva deriva do alerta de Mills (1940) segundo o qual auto-caracterizações institucionais podem acarretar em apenas uma racionalização *ex post facto*, afinal, quando um agente imputa motivos, ele está influenciando a si mesmo e aos outros e, normalmente, se associado a uma norma com a qual os membros da situação estão de acordo.

Ahonen (2015) aponta inclusive que oportunidades de pesquisa institucionalista que incluem a adaptação da análise da ciência política em torno da clássica figura retórica paradiastole (SKINNER, 2003) até agora permaneceram inexploradas. A paradiastole acarreta uma redescrição retórica que acentua os méritos do que é preferido e intencionalmente subestima os méritos daquilo que é repudiado. Trata-se de uma figura de amplificação que desculpa vícios e exalta virtudes ou apresenta a melhor perspectiva de algo considerado ruim enquanto reforça as vantagens de algo tido como bom.

### 2.3.12 Etnometodologia aplicada aos estudos institucionais

A etnometodologia tem suas principais referências em Wittgenstein (1922; 1953) e Garfinkel (1967; 1996) e baseia-se em uma proposta de sociologia interpretativa, fundamentalmente subjetiva dos atos sociais. Atos sociais são realizações práticas resultantes da atividade contínua das pessoas que colocam em prática o seu saber fazer (COULON, 2005).

Etnometodologia significa “a metodologia de todo dia”, ou seja, trata das práticas situadas em determinados contextos ou métodos que os membros de um grupo utilizam para produzir ordens sociais reconhecíveis (RAWLS, 2002). Segundo Coulon (2005, p. 32) é “a busca empírica dos métodos empregados pelos indivíduos para dar sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações de todos os dias: comunicar-se, tomar

decisões, raciocinar”. Trata-se de uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa baseada no estudo dos métodos que os membros do universo pesquisado empregam, de maneira conjunta, para organizar as definições das atividades práticas diárias. Discute tanto conteúdo quanto forma da interação social, ou seja, o que é praticado e como é praticado (OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012). Assim, visa investigar processos de realização das atividades com atenção para o comportamento dos membros envolvidos no contexto de uma organização (RAWLS, 2008), isto é, mira em crenças e comportamentos compartilhados que acabam conformando uma conduta socialmente organizada.

O estudo etnometodológico parte da ideia de que a realidade social é constantemente criada pelos atores que dela fazem parte e, por isso, não parte da hipótese de que os atores sociais sempre seguem regras. Preocupa-se com o exame dos métodos que eles usam para mudar, atualizar, adaptar tais regras, interpretando e reinventando a realidade social (COULON, 2005).

Assim, ao invés de estudar o cumprimento de regras pelos atores, acaba avaliando os métodos que eles empregam para lidar com as mencionadas regras, o que acaba exigindo do pesquisador postura investigativa sobre as práticas cotidianas de um grupo ou de uma comunidade (BISPO e GODOY, 2012).

A investigação etnometodológica depende da aplicação de cinco elementos chave apontados na literatura (HERITAGE, 1987; COULON, 2005; FRANCIS e HESTER, 2004; BISPO e GODOY, 2012), cujo conceito segue descrito abaixo no Quadro 4:

**Quadro 4: Elementos-chave da investigação etnometodológica**

Elementos-chave	Conceito
<b>Práticas e realizações</b>	São atividades corriqueiras da vida cotidiana. Métodos que os indivíduos empregam para atribuir sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações triviais ou eruditas. Constituem-se de regras e do <i>modus operandi</i> dos indivíduos envolvidos nas interações sociais contextualizadas. Desvelam uma lógica para o entendimento da relação entre essas práticas e as propriedades estruturais que estas congregam.
<b>Indicialidade</b>	Palavras têm significado genérico, mas também possuem significado distinto em situações particulares. Podem apresentar um sentido independentemente de suas condições de uso e enunciação, assumindo significados diversos, dependendo de fatores contextuais como a biografia de quem fala, sua intenção imediata, seu relacionamento com quem ouve e suas conversações passadas. A linguagem natural, ordinária, por meio da qual as pessoas se expressam em seu dia a dia, é profundamente indicial. A indicialidade corresponde à estas determinações que se ligam a uma palavra ou situação, ratificando seu caráter situacional de uso e fazendo com que elas tenham significados transituacionais.
<b>Reflexividade</b>	Compreende as propriedades racionais apresentadas pelos indivíduos a partir do senso comum que apresentam sobre as coisas que dizem ou fazem nos seus contextos de interação. Relaciona-se aos efeitos das práticas de um grupo, ao processo de construção contínua de um grupo, por meio de suas atividades práticas. Práticas que, ao mesmo tempo em que descrevem, também constituem um quadro social a partir do qual os atores exprimem os significados de seus atos e pensamentos. Diante de incertezas, a reflexividade é o senso comum que orienta a ação.
<b>Accountability ou relatabilidade</b>	É a análise das atividades cotidianas dos membros e dos métodos que fazem estas atividades visivelmente racionais, descritíveis e relatáveis a todos os fins práticos. Apóia-se na reflexividade, uma vez que, se há uma reflexividade consciente, esta pode ser minimamente descrita mediante a linguagem, tornando-a, portanto, inteligível e descritível, relatável.
<b>Pertencimento ou membership</b>	O indivíduo é membro quando pertence a um grupo e compartilha da linguagem, procedimentos, métodos e atividades que a fazem capaz de desenvolver dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que o rodeia. Os membros dominam um conjunto de modos de agir, de métodos, de atividades que, por meio da linguagem, conferem sentido ao ambiente os cercam. Uma noção de senso comum é administrada de acordo com a capacidade que os indivíduos têm de dominar, realizando e reconhecendo as atitudes que praticam e comunicam nos seu ambiente de forma intersubjetiva.

Fonte: adaptado com base em Bispo e Godoy (2012).

A consideração dos cinco conceitos-chave da etnometodologia aponta ao pesquisador de campo a utilidade da participação efetiva no cotidiano do grupo pesquisado, pois assim poderá compreender melhor o fenômeno pesquisado, o processo de construção das práticas a ele relacionadas, juntamente com os seus significados.

Práticas são situações definidas por expectativas constituídas em uma ordem de ações em que suas propriedades estão situadas em grupos e métodos que definem esse grupo (GARFINKEL, 2006).

Nos estudos etnometodológicos os colaboradores são os especialistas e o papel do pesquisador é se apropriar de suas práticas. Através delas, compreende-se quais problemas são enfrentados e sob quais condições. Dessa maneira, a principal preocupação do pesquisador é observar e colher dos membros de um grupo como eles agem a partir de pontos de vista, crenças e referências sociais que possuem (GARFINKEL, 2006).

Quatro estratégias podem ser utilizadas para uma pesquisa etnometodológica (TEN HAVE, 2004; BISPO e GODOY 2012):

1 - Utilização de métodos de campo para estudar situações naturais de criação e compartilhamento de sentido com os participantes locais;

2 - Pesquisadores se colocam em uma situação extraordinária, como tentar realizar uma tarefa muito difícil, algo fora do seu âmbito de atuação ou conhecimento;

3 - Criação artificial de situações em que os membros têm que realizar um trabalho de criação de sentido;

4 - Gravar e transcrever atividades ordinárias para estudar a constituição dos métodos utilizados pelos participantes na construção das suas práticas.

Técnicas de coleta de dados mais utilizadas para este tipo de estudo são entrevistas, gravações em vídeo, áudio, notas de campo, debates e diálogos informais, observação direta e participante e discussão sobre materiais produzidos (BISPO e GODOY, 2012).

As observações do pesquisador devem ser ordenadas para que se compreenda como são constituídas as práticas. Este processo denomina-se “análise constitutiva”. Segundo Ten Have (2004), é preciso que o pesquisador tenha capacidade de compartilhar da linguagem dos participantes, pois só assim reunirá as condições adequadas para a interpretação sobre os significados emitidos pelos participantes. Por isso, Bispo e Godoy (2012) argumentam que é desejável buscar realizar os estudos em espaços em que o pesquisador esteja familiarizado, domine a linguagem daquele ambiente. A interpretação, análise e categorização dos dados obtidos precisa ser capaz de acessar o fenômeno de interesse.

Neste trabalho, a interpretação subjetiva dos atos sociais praticada nos estudos etnometológicos e operacionalizada por meio de seus quatro elementos-chave - práticas, indiciabilidade, flexibilidade, relatabilidade e pertencimento - serve de inspiração para o planejamento e, principalmente, para a execução e interpretação das entrevistas semiestruturadas com os empregados dos bancos de desenvolvimento.

## **2.4 Interpretações e reações organizacionais às pressões institucionais**

A crescente difusão de novas ideias com potencial de promover mudanças institucionais acabou atraindo durante as últimas décadas o interesse de estudiosos da teoria das organizações para pesquisas que continuavam adotando como pano de fundo o pressuposto da teoria neoinstitucional de que as ideias são difundidas como pressões

isomórficas em todo o campo (DIMAGGIO e POWELL, 1983) e incorporadas pelas organizações na condição de meras receptoras passivas (FLIGSTEIN, 2001; BATTILANA, LECA e BOXENBAUM, 2009).

No entanto, este tipo de abordagem continuava sem explicar a heterogeneidade de campos organizacionais nem permitia análises processuais mais detalhadas, necessárias para compreender por que organizações interpretam e reagem de maneira diferente às pressões institucionais e, ainda, como estas organizações acabam influenciando o próprio campo organizacional.

Conforme já apontado, a relação entre organização e o seu campo não é unidirecional, nem livre de interpretações e filtros, o que faz com que o processo de interação seja recursivo. A aceitação desta recursividade fez crescer o interesse por estudos voltados para compreensão de como as organizações reagem a seu modo e, ainda, como sua reação pode impactar na estrutura social do campo organizacional.

Ao menos dois prismas de análise foram concebidos para ajudar a compreender como e porque as organizações reagem às pressões de maneira heterogênea. No início da década de 1990 o trabalho de Oliver (1991) ofereceu uma tipologia de respostas organizacionais estratégicas aos processos institucionais. Durante a mesma década, pesquisadores escandinavos reconheceram as mudanças institucionais como um processo ativo de difusão local de mitos propagados, captados no ambiente e traduzidos e assim direcionaram esforços para a compreensão dos mecanismos que governam este processo (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996).

Ambos os prismas, ofereceram alternativas teóricas para o enquadramento das reações organizacionais. Se no trabalho de Oliver (1991) compreendemos como se constituem as respostas organizacionais às pressões institucionais sob a ótica de uma estratégia organizacional, nos estudos escandinavos sobre a difusão de ideias mergulhamos no processamento intraorganizacional para entender como as pressões são interpretadas e traduzidas de maneira a conferir a necessária racionalidade à reação organizacional.

#### 2.4.1 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem de indivíduos, grupos e organizações ainda é tema relevante e em desenvolvimento nos estudos organizacionais (ANTONELLO e GODOY, 2009).

Na sociologia a aprendizagem é considerada “algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos” (GHERARDI e NICOLINI, 2001, p. 47).

São diversas as narrativas, abordagens teóricas e metodológicas utilizadas para estudo da aprendizagem. O enfoque sociológico conta com pelo menos cinco tradições (OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012), conforme disposto na Tabela 2:

**Tabela 2: As Tradições Sociológicas e as Narrativas de Aprendizagem Organizacional (AO)**

Tradição Sociológica	Narrativa de Aprendizagem Organizacional (AO)
Tradição do Conflito	. AO como ideologia de um grupo de poder. . AO como política de mobilização de recursos de poder e conflito. . AO como tentativa de gerenciar a tensão entre a racionalidade substantiva e a formal.
Racional/Utilitária	. AO como resolução de problemas, quando o desempenho da organização não conhece os níveis de aspiração. . AO como a ativação da troca no trabalho em rede. . AO como aprendizagem ecológica, localizada e distribuída pelos multiatores dentro das rotinas, ao invés de dentro da mente dos indivíduos.
Durkheimiana	. AO como uma variável dependente de outras variáveis (estratégia, estrutura ou cultura) define as condições que facilitam ou dificultam a aprendizagem organizacional. . AO engendra (ou não) mudanças nas organizações em decorrência dos diferentes contextos de socialização presentes nos ambientes organizacionais. . AO como socialização de códigos culturais específicos. Conceitua aprendizagem organizacional como socialização, que sintetiza conteúdos de diferentes ordens da sociedade, porque as ações seletivas em sua chance de vida criam um senso de determinar inevitavelmente ordem social e restringir o resultado de mudança que é permitida.
Microinteracionista	. AO como transmissão de conhecimento dentro das comunidades ocupacionais. . AO como rótulo que produz uma realidade socialmente construída e é produzida por esta realidade.
Pós-Moderna	. AO como prática discursiva.

Fonte: GHERARDI e NICOLINI (2001) e OLIVEIRA e MONTENEGRO (2012).

Conforme transcrito acima, há diversas maneiras de se interpretar o processo de aprendizagem organizacional como as abordagens funcionalista como a Durkheimiana, estruturalista como a racional-utilitarista ou crítica como a tradição de conflitos e as interpretativistas microinteracionista e pós-moderna.

As tradições microinteracionista e pós-moderna mostram-se mais construtivistas e interpretativistas (BISPO, 2013). Na abordagem microinteracionista, a aprendizagem organizacional resulta do conhecimento gerado a partir de um processo de construção heterogêneo e fragmentado de discurso, marcado por negociações, rupturas e descontinuidades que acabam constituindo e atribuindo significados às práticas de seus membros (GHERARDI e NICOLINI, 2001). Já segundo a abordagem pós-modernista, a “sociedade organizacional” serve para atenuar os interesses econômicos e sociais e, com isso, domesticar as paixões mais impulsivas do homem (HIRSCHMAN, 1977 *apud* CALDAS e BERTERO, 2007).

O discurso organizacional não usa a linguagem como um espelho da realidade ou dos estados mentais dos indivíduos. A linguagem é metafórica, vez que permeada de

contradições e incoerências de natureza local, expressão de múltiplos discursos. Relações de poder moldam a subjetividade do discurso que fica aberto à novas interpretações materializando-se em microprocessos que informam e constituem as práticas contínuas dos atores em ambientes organizacionais (OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012).

#### 2.4.2 Teoria da Dependência dos Recursos

A teoria da dependência de recursos (TDR) ou “*resource-based theory*” (RBT) surgiu como mais uma tentativa dos estudos sobre estratégia de explicar por que determinadas organizações são mais bem-sucedidas que outras. Firmou-se a partir da década de 1980 com uma das teorias mais relevantes da gestão estratégica, oferecendo um quadro teórico voltado para o desenvolvimento de vantagens competitivas (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986).

A teoria parte da premissa de que os recursos e as capacidades são distribuídos de maneira heterogênea entre as organizações e, a partir daí, argumenta que os recursos internos de uma organização podem se tornar uma fonte de vantagem competitiva desde que a empresa consiga definir e implementar estratégias que maximizem a sua utilização.

A TBR também considera que os recursos são relativamente imóveis no curto prazo. Decorre daí o entendimento de que as empresas não conseguiriam replicar facilmente as mesmas estratégias e, com isso, as vantagens competitivas desenvolvidas seriam sustentáveis (BARNEY, 1991). Enfim, a incapacidade de se replicar imediatamente estratégias de maximização de recursos internos realizadas por outra empresa acaba atribuindo-lhe vantagens competitivas.

Os recursos da empresa são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela organização que a permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado (BARNEY, 1991).

Os recursos podem também ser classificados como recursos de capital físicos, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Os recursos de capital físicos são aqueles tecnológicos tangíveis, a estrutura física da organização, seus equipamentos e ativos móveis, localização geográfica, matéria-prima, dentro outros

(WILLIAMSON, 1975 *apud* BARNEY, 1991). Os recursos de capital humano são as competências, treinamentos, experiências, julgamento, inteligência, relacionamento, ideias de gestores e colaboradores da empresa (BECKER, 1964 *apud* BARNEY, 1991). Os recursos de capital organizacional são compostos pelo planejamento estratégico da empresa, sua estrutura formal, sistemas internos de coordenação, operação e controle, relações informais entre grupos internos e entre a organização e o seu ambiente (TOER, 1987 *apud* Barney, 1991).

Há ainda a diferenciação entre recursos tangíveis e intangíveis que é importante para a RBV. Tangíveis são aqueles identificáveis de forma objetiva como propriedades, estoques, instalações e equipamentos (COLLINS, 1994; BURLAMAQUI e PROENÇA, 2003). Intangíveis são imateriais como a marca, a cultura, o conhecimento tecnológico, o aprendizado e os conhecimentos e competências acumuladas. Esta diferenciação é relevante para a teoria porque, em regra, recursos intangíveis são mais difíceis de serem replicados e, com isso, acabam tornando-se, em muitos casos, fonte de vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1995; BARNEY, WRIGHT e KETCHEN, 2001).

A vantagem competitiva adquirida e exercida por uma empresa por meio da maximização de capacidades e recursos impacta na sua performance e, também, traz consequências para a própria estrutura do mercado. Um mercado mais competitivo exige mais de novos entrantes (WERNERFELT, 1984).

Empresas com maiores estoques de capacidades e recursos e, também, com melhores condições de gerenciá-los com flexibilidade são mais adaptáveis e, com isso, mais resilientes a crises e pressões externas (WERNERFELT, 1984).

Empresas com maior disponibilidade de capacidades e recursos também seriam mais propensas a inovar uma vez que seriam capazes de reduzir assimetrias de informações e tomar mais risco, experimentando novos produtos, processos, estratégias e formas de organização (CYERT e MARCH, 1963). A própria inovação em si pode se tornar motor de desenvolvimento de vantagens competitivas, iniciando e mantendo um ciclo de melhorias implementadas que acabam impactando na performance da organização e na melhoria do seu posicionamento de mercado, diferenciando-a das concorrentes.

A vantagem competitiva na teoria da dependência de recursos precisa ser sustentável, isto é, as capacidades e recursos precisam ser de difícil imitação, insubstituíveis se possível e duradouras.

Não são todos os recursos de uma organização que geram vantagem competitiva. Para avaliar o potencial desses recursos e fazer com que eles gerem vantagem competitiva sustentável pela organização, Barney (1991) sugere alguns indicadores capazes de indicar empiricamente o quanto os recursos internos da firma são heterogêneos e imóveis. Estes indicadores eram inicialmente assim denominados: o “valor” (V), a “raridade” (R), a “imitabilidade” imperfeita (I) e a “substituibilidade” (S). Os indicadores do modelo VRIS podem ser detalhados da seguinte maneira: recursos de “valor” (V) possibilitam que uma empresa conceba ou adote estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade envolvendo na exploração de oportunidades ou neutralize ameaças externas. Recursos “raros” (R) são controlados apenas pela organização e poucos ou nenhum competidor. Se ele é controlado por muitos concorrentes de determinada indústria, dificilmente será fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Recursos “inimitáveis” (I) são aqueles que não podem ser compreendidos, desenvolvidos, copiados ou obtidos pelas empresas concorrentes. Na obra mais recente, Barney (2007) admite a possibilidade de que um concorrente possa conseguir reproduzir determinado recurso, contudo, tal reprodução, se conseguida com custo superior, torna a imitação limitada, e permite à empresa que dispõe do recurso a custo mais baixo a possibilidade de desfrutar de uma vantagem competitiva. O recurso “substituibilidade” (S) presente no modelo de 1991 refere-se a recursos considerados equivalentes. São equivalentes recursos que possibilitam a implantação da mesma estratégia ou conferem às empresas a mesma capacidade, mesmo que sejam diferentes.

Em obra publicada pelo mesmo autor uma década e meia depois, estes indicadores aparecem levemente modificados (BARNEY, 2007). Os três primeiros foram mantidos, porém o último, a “substituibilidade” (S), foi trocado pela “organização” (O), que se refere à capacidade da empresa de se organizar devidamente para explorar os seus recursos e capacidades, extraíndo-lhes o máximo potencial. Impactam nesta capacidade de organização a composição hierárquica, os sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. São recursos que geram mais resultado quando combinados com os outros e, por isso, são denominados complementares.

Segundo Gonçalves, Coelho e Souza (2011, p. 819) ao substituir o modelo VRIS pelo VRIO, Barney alterou a Visão Baseada em Recursos (RBV) para uma Teoria Baseada em Recursos (TBR) ou *Resource Based Theory* (RBT).

Segundo a TBR, quatro perguntas-chaves devem ser respondidas em relação a cada um dos recursos. São elas: 1) o recurso é valioso? 2) É raro? 3) É imperfeitamente imitável? 4) a empresa é organizada para explorar esse recurso? A percepção de cada empresa sobre as respostas a estas perguntas a posicionará em um espectro entre a desvantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável conforme o Quadro 5 abaixo:

**Quadro 5: Modelo VRIO**

Qualificação do recurso ou capacidade					
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva temporária	Normal
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: adaptado de Gonçalves, Coelho e Souza (2011, p. 831).

O avanço teórico do modelo VRIS para o modelo VRIO está no reconhecimento de que não é suficiente ter os recursos. É preciso fazer uso eficaz e eficiente deles e, para isso, a sua aplicação depende da gestão estratégica de cada organização. O elemento ‘organização’ conectaria os demais elementos e, por isso, dentro todos, este tem sido o mais discutido na literatura de gestão estratégica que trata da dependência de recursos.

Gonçalves, Coelho e Souza (2011) propõem uma interpretação ampliada do elemento ‘organização’ do VRIO. Segundo os autores, o quarto elemento deveria denominar-se tónus estratégico e empreendedorismo que, além da identificação e organização interna dos recursos, estaria atrelado com a ambição dos executivos das empresas de tomarem decisões estratégicas e amealhar recursos para garantir a sustentabilidade financeira e o desempenho superior delas. O nível organizacional é mais restrito que o estratégico, voltando-se para aspectos gerenciais interno e a

propensão ao risco. O nível estratégico, por sua vez, compreende o alinhamento de objetivos e metas da empresa, considerando suas particularidades e o desenvolvimento conjunto de projetos a serem desenvolvidos. Por isso, o tónus estratégico e o empreendedorismo estariam presentes em empresas que assumem riscos, utilizando a criatividade e a inovação para se orientarem estrategicamente rumo a seus resultados.

Enfim, a teoria da dependência de recursos firmou uma posição de destaque nos estudos sobre gestão estratégica a partir da premissa de que os recursos e as capacidades são distribuídos de maneira heterogênea entre as organizações, não são replicáveis imediato e, por isso, quando têm sua utilização maximizada, tornam-se fonte de vantagem competitiva, impactando na performance da empresa e, também, na competitividade do mercado.

Partindo de sua própria evolução, o modelo VRIO permitiu que os gestores avaliassem objetivamente os recursos disponíveis para desenhar estratégias de utilização para obtenção de vantagem competitiva por meio da aplicação prática da *Resource Based Theory* (RBT).

A evolução da RBT apontada na literatura mira justamente no desenvolvimento da capacidade de se reforçar o conjunto dos atributos por meio do recurso ‘Organização’. Assim, tão importante com a identificação dos recursos é a sua compreensão de forma a proporcionar a maneira como eles devem ser organizados para se obter a maior vantagem competitiva possível. Este é o limite teórico dos estudos atuais que buscam contribuir com a RBT que desenvolveu método para avaliar se uma empresa possui recursos que possam gerar vantagem competitiva sustentável, mas não demonstrou exatamente como desenvolvê-los (BARNEY, 1991; 2007). Esta é a direção teórica que merece maior enfoque em pesquisas futuras.

#### 2.4.3 Respostas estratégicas a processos institucionais

Oliver (1991) oferece uma tipologia de respostas organizacionais estratégicas aos processos institucionais organizados em cinco categorias. Cada categoria mereceu três alternativas ou táticas específicas, conforme se confere no Quadro 6 abaixo:

**Quadro 6: Respostas estratégicas a pressões institucionais**

Respostas estratégicas	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Adesão incosciente a normas, regras e valores aceitos.
	Imitação	Imitar modelos.
	Obediência	Obedecer as regras e aceitar as normas.
Compromisso	Equilíbrio	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores.
	Pacificação	Apaziguar e acomodar elementos institucionais.
	Barganha	Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais.
Fuga	Ocultação	Disfarçar a não conformidade.
	Proteção	Livrar-se de ligações institucionais.
	Evasão	Mudar objetivos, atividades e domínios.
Desafio	Repúdio	Ignorar normas e valores explícitos.
	Contestação	Contestar regras e requerimentos.
	Ataque	Atacar as origens de pressões institucionais.
Manipulação	Cooptação	Capturar atores influentes.
	Influência	Dar forma a valores e critérios.
	Controle	Dominar atores e processos institucionais.

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

As estratégias de aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação representam níveis cada vez mais ativos de resistência às demandas e expectativas institucionais, conforme se conferirá no seu detalhamento que segue.

#### 2.4.3.1 Aquiescência

A aquiescência é um tipo de resposta estratégica mais passiva e ocorre por meio de três táticas: hábito, imitação e obediência. Hábito é a adesão inconsciente ou cega a normas, regras e valores considerados certos, materializados por meio de práticas aceitas e perpetuadas pelas organizações. A imitação é a cópia como no isomorfismo mimético passível de ocorrência de forma consciente e propositada ou inconsciente. Obediência é a incorporação de normas e valores institucionais de forma consciente pela organização.

#### 2.4.3.2 Compromisso

Organizações podem considerar a conformidade não qualificada, indesejável ou mesmo impraticável como, por exemplo, quando as demandas institucionais conflitam com os objetivos organizacionais internos relacionados à eficiência ou autonomia. Nestas circunstâncias, as organizações podem utilizar a estratégia de compromisso por meio de três táticas: tentar equilibrar, pacificar ou negociar com constituintes externos. Segundo Oliver (1991, p. 153), “these compromise tactics represent the thin edge of the wedge in organizational resistance to institutional pressures”. O equilíbrio é uma

resposta tática a processos institucionais que acomoda várias demandas e pressões. É a tentativa organizacional de alinhar expectativas. Se o acionista pressiona por aumento de eficiência ao mesmo tempo que o poder público pressiona por uma alocação corporativa de recursos em investimentos sociais, o equilíbrio é uma tática para que encontrar o meio-termo entre um e outro. As táticas de pacificação também objetivam a conformidade parcial com as expectativas de um ou mais constituintes, mas caracteriza-se pelo exercício de um nível menor de resistência às pressões institucionais, dedicando-se maior energia para apaziguar ou aplacar a fonte ou fontes institucionais que provocaram a resistência. A barganha já é uma tática mais ativa de compromisso que envolve a tentativa da organização para obter algumas concessões de um agente externo em atendimento as suas demandas ou expectativas. Em suma, todas as três táticas de compromisso são empregadas com o espírito de conformidade e acomodação de regras, normas ou valores institucionais, mas, em contraste com a aquiescência, a conformidade institucional é apenas parcial e as organizações são mais ativas na promoção de seus próprios interesses.

#### 2.4.3.3 Fuga

A fuga é uma tentativa organizacional de impedir a necessidade de conformidade e é identificada pela ocultação da desconformidade com vistas a proteger a organização das regras, expectativas e pressões institucionais. A fuga é situação considerada na teoria institucional e na teoria da dependência de recursos e, segundo Oliver (1991) três táticas podem materializar este tipo de estratégia: ocultação, proteção e escape. A tática de ocultação é o disfarce das não conformidades por trás de uma fachada de concordância e aceitação. Diferencia-se da estratégia aquiescente de conformidade pela profundidade da discordância que é velada, isto é, na ocultação a organização discorda da pressão institucional e finge que a atende enquanto na aquiescência a organização adota uma postura mais passiva em relação à pressão institucional. A tática de proteção é a tentativa de uma organização de reduzir a extensão em que é inspecionada, examinada ou avaliada externamente, destacando ou dissociando parcialmente suas atividades técnicas do contato externo. A tática de evasão é a mais dramática em relação as pressões institucionais por conformidade. Nela uma organização pode sair do

domínio sobre o qual a pressão é exercida ou alterar significativamente seus próprios objetivos e atividades e assim evitar a necessidade de conformidade por completo.

#### 2.4.3.4 Desafio

O desafio é uma forma mais ativa de resistência aos processos institucionais. As três táticas de desafio voltadas para a resistência ativa são o repúdio, a contestação e o ataque. Repudiar significa ignorar regras e valores institucionais como opção estratégica. Este tipo de situação é mais provável quando a chance de sanção externa é baixa ou quando os objetivos internos divergem ou conflitam muito dramaticamente com os valores ou requisitos institucionais. Também ocorre quando a organização não compreende a racionalidade que sustenta as pressões institucionais ou quando não tem dimensão ou simplesmente não se importa com as consequências do descumprimento. A contestação é um desvio mais ativo das regras, normas ou expectativas do que o repúdio. As organizações reagem às pressões institucionais contra-argumentando. A teoria institucional tem dificuldade de explicar o surgimento de organizações que contestam muito um campo altamente institucionalizado. Os ataques são mais agressivos e intensivos e, por meio deles, as organizações agridem, menosprezam, denunciam e desqualificam os valores e normas institucionalizados que os constituintes externos tentam impor. Trata-se de uma medida custosa e, por isso, normalmente acontece em resposta a valores e expectativas que a organização considera particularmente negativos e desacreditadores ou, ainda quando apresentam potencial para contrapor direitos, privilégios ou a própria autonomia da organização.

#### 2.4.3.5 Manipulação

É uma tentativa oportunista de influenciar ou controlar pressões institucionais e avaliações. É a forma mais veemente de resposta às pressões institucionais. Engloba três táticas possíveis: cooptação, influência e controle. Por meio da tática de cooptação, coalizões e uso estratégico de vínculos externos são exemplos de como a organização mira na fonte da pressão externa para neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. Táticas de influência direcionam-se a valores e crenças institucionalizadas assim como definições e critérios de práticas ou desempenho aceitáveis. Trata da

manipulação dos sistemas de crenças para influenciar estrategicamente os padrões pelos quais são avaliadas. O desempenho em ambientes institucionalizados é definido e prescrito institucionalmente (HININGS e GREENWOOD, 1988) e as definições e critérios reais de desempenho aceitável costumam estar abertos à novas interpretações vulneráveis em maior ou menor grau a táticas de influência.

As táticas de controle configuram esforços específicos para estabelecer poder e domínio sobre os constituintes externos que estão pressionando a organização. Trata-se de uma resposta mais agressiva às pressões institucionais do que a cooptação e a influência, porque o objetivo da organização é dominar, em vez de influenciar, modelar ou neutralizar fontes ou processos institucionais. As táticas de controle são tentativas de estabelecimento de poder e domínio sobre os constituintes externos que estão pressionando a organização. O controle é uma resposta mais ativamente agressiva às pressões institucionais do que a cooptação e influência, porque o objetivo da organização é dominar, em vez de influenciar, modelar ou neutralizar fontes ou processos institucionais. Sua pretensão é alterar, recriar ou controlar ativamente as próprias pressões ou os constituintes que as impõem, usando processos e relações institucionais oportunisticamente.

#### 2.4.3.6 Novo institucionalismo e estratégia como prática

A análise integrada do estudo das organizações e do gerenciamento estratégico tem permitido complementariedade entre teorias como o novo institucionalismo e a estratégia como prática. Trata-se de dois fluxos de pesquisa separados com cruzamentos cada vez mais ocasionais por conta da apreciação renovada de que instituições e organizações são construções sociais (DURAND, 2012).

Segundo Suddaby, Seidl e Lê (2013) há três cruzamentos ou áreas de sobreposição entre ambas as abordagens: o foco no que os atores realmente fazem, suas cognições compartilhadas e o papel da linguagem na criação de significados compartilhados. Estas três áreas de sobreposição são fundamentais para a compreensão da realidade socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1966).

O benefício almejado com a realização de pesquisas nestas áreas de sobreposição é um aprendizado mais amplo do que o oferecido por cada perspectiva isoladamente para os estudos organizacionais.

Diante disso, o gerenciamento estratégico pode se apoiar no novo institucionalismo para analisar a influência do macroambiente no nível micro de ações individuais, considerando-se, por exemplo, como características organizacionais são moldadas por fatores sociais mais amplos, tirando um pouco o foco dos fatores da própria organização. Já o novo institucionalismo pode colher da gestão estratégica o entendimento de que às vezes o que importa não é uma questão maior, mas um comportamento, cognição ou emoção específica, isto é, pequenas coisas podem ser mais relevantes do que aparentam. Especificidades que fazem parte da rotina organizacional podem produzir rachaduras na base de uma instituição e iniciar uma mudança. Além disso, detalhes da dinâmica mais fluída da vida organizacional podem gerar *insights* para os institucionalistas.

Partindo-se da premissa de que instituições e organizações são construções sociais, a literatura propõe dois caminhos de pesquisa que integram novo institucionalismo e estratégia como prática: organizações e instituições deixam de ser estruturas objetivas formais duradouras separadas dos atores que as criaram e passam a ser consideradas resultados contingentes de interações em andamento e interpretações intersubjetivas dos indivíduos e grupos sociais através dos quais eles são constituídos; atores e agência deixam de ser reificados e passam a ser considerados dentro da sua limitada capacidade de reflexão e ação sobre as estruturas sociais. Dessa forma, a perspectiva combinada permite que pesquisadores colham dentro das organizações elementos para formar juízo ao invés de partir da premissa tradicional de que se trata de uma estrutura racional projetada para maximizar o valor para o acionista.

As entranhas organizacionais podem fornecer contextos próprios desvelando determinantes emocionais, oportunistas, competitivas que reconstroem o posicionamento organizacional em relação às pressões institucionais. Isso significa teorizar a organização não mais sob a perspectiva derivada do seu objetivo seminal, sua missão, mas sob a perspectiva dos indivíduos que nela residem e, por conta disso, a definem (SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013, p. 338).

## **2.5 Teoria do discurso organizacional**

A análise do discurso tem sido utilizada de maneira muito proveitosa para teorizar a institucionalização de processos, afinal, "as instituições são constituídas

através do discurso" (PHILLIPS et al., 2004, p. 635). A teoria do discurso organizacional argumenta que o significado é criado a partir de coleções de textos - ou discursos - que evoluem a partir da produção, distribuição e consumo contínuos.

Os discursos são coleções de textos inter-relacionados (PARKER, 1992), que "de alguma forma conseguem produzir significados e efeitos no mundo real" (CARABINE, 2001, p. 268). Definem "quem" e "o que é" normal, "padronização e aceitabilidade" (MERILÄINEN, TIENARI, THOMAS e DAVIES, 2004, p. 544) e, assim, acabam moldando estratégias e regras de falar e agir dentro de um campo organizacional.

Por isso, diz-se que os discursos produzem "relações de poder/conhecimento, linguisticamente comunicadas, historicamente localizadas e inseridas na prática social" (HERACLEOUS e BARRET, 2001, p. 757).

O discurso encontrará nos interlocutores mais de uma interpretação. Isso porque todo discurso será traduzido, isto é, seu significado não é posto nem inequívoco. Não há um significado inerente a um texto que seja absoluto e que seja simplesmente transmitido intacto de um contexto para outro, especialmente entre países e culturas distintas. Ao contrário, o sentido é negociado entre o autor do texto e seus leitores (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1997) à medida que o texto é consumido, isto é, lido e interpretado.

Esta noção de tradução é usada para destacar a maneira como os significados, ao invés de serem repassados intactos, inevitavelmente mudam à medida que viajam no espaço e no tempo (ZILBER, 2006). "Traduzir é transformar, e no ato de transformar um rompimento de fidelidade em relação à fonte original está necessariamente envolvido" (BROWN, 1998, p. 7). Segundo Czarniawska-Joerges e Sevón (2005), a tradução é o termo mais adequado para as ciências sociais explicarem a circulação de ideias, objetos, práticas, costumes e instituições.

A tradução é mecanismo relevante tanto para o processo de institucionalização quanto para o de desinstitucionalização. Sua abordagem baseia-se na ideia de que as instituições são formadas à medida que os significados passam a ser compartilhados e considerados como certos. A negociação de significados compartilhados torna possível práticas particulares ou, no caso da desinstitucionalização, as torna ilegítimas (OLIVER, 1992).

Os atos individuais de tradução se somam em um processo contínuo e coletivo que não é uniforme e acaba gerando verdadeiras batalhas interpretativas. Segundo Hardy e Maguire (2008, p. 205) um crescente conjunto de pesquisas têm investigado as batalhas interpretativas travadas em campos, construindo sentidos para ações e novos discursos institucionais. Esta vertente segue amparada sobre premissas do construcionismo social, centrando atenção no processo de tradução no nível micro de análise e no discurso no seu nível macro. Apoia-se na ideia de que as instituições são formadas à medida em que os sentidos são compartilhados e passam a ser tomados como certos.

A tradução é uma operação geral, não apenas linguística, que toma diferentes formas e que sempre envolve transformação, isto é, cada ato de tradução muda o tradutor e o objeto da tradução (SERRES, 1982). Tal ocorre porque não há apenas um campo simplificado de significações, preocupações e interesses ou desejos que seja compartilhado. Há vários e, dentro da organização, há aquele que representa os interesses dos atores que são dominantes e que, por isso, precisa ser reinterpretado.

A tradução é meio para criar convergências e similaridades através da relação de coisas que anteriormente tinham significado diverso (CALLON e LATOUR, 1981). Pode, por isso, surtir um efeito homogeneizante de sentido entre atores diferentes quando trabalha em favor da existência de um único campo de significados, preocupações e interesses, criando convergências de sentido entre agentes e organizações que compreendiam conceitos, práticas e modelos de forma diferente. Não há, contudo, resultados garantidos (LATOUR, 1986), afinal, segundo Czarniawska-Joerges e Sevón (2005) os agentes sociais traduzem adaptando o conteúdo às suas necessidades idiossincráticas dentro de espaço e tempo particulares.

Aqueles que adotam uma mudança institucional podem fazê-lo não pelas mesmas razões difundidas pelos que a propagam, mas por razões próprias com lastro em sua realidade econômica, política, social, cultural, compreendendo e adotando a racionalidade que sustenta a inovação, criando uma racionalidade própria para aceitá-la ou simplesmente aceitando-a num processo típico de imitação.

A análise do processo de tradução de uma inovação poderia inclusive demonstrar, segundo Tolbert e Zucker (1983), que os primeiros adotantes o fariam de modo mais racional enquanto os mais tardios adotariam por imitação quase cega.

Nas ciências administrativas, o conceito de tradução é útil para o processo de compreensão de como as práticas, tecnologias, processos, métodos de gestão e modelos organizacionais circulam e acabam sendo traduzidos em objetos concretos como modelos, metodologias, livros e discursos. Estes objetos se espalham pelos mais diversos lugares onde acabam sendo traduzidos, fazendo surgir novos objetos e ações que, ao ganhar estabilidade, tornam-se instituições (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996).

Ao alterar o objeto, a tradução faz surgir novos conteúdos de conceitos, práticas e modelos que podem se consolidar ao conquistarem estabilidade e institucionalizar-se. Parcela da literatura segue estas trajetórias de consolidação para tentar compor um quadro mais detalhado deste dinâmico processo de institucionalização como resultado da circulação de ideias (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1988, 1992, 1997, 1998, 2005; CZARNIAWSKA, 2008; CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996, 2005; SAHLIN e WEDLIN, 2008).

O conceito de tradução é, portanto, um instrumento útil para descrever tanto a emergência quanto a construção de vários tipos de conexões globais, mostrando que as práticas e ideias que se movem mudam. O tradutor cuida de fazê-lo evocando a associação com símbolos, isto é, práticas e ideias que se materializam para serem transferidas. Segundo SERRES (1982), a tradução pode atingir o significado, o conteúdo, a abrangência, a aplicabilidade, enfim, algum ou vários dos aspectos inerentes a um conceito, prática ou modelo.

A vitória em uma batalha interpretativa depende da capacidade do discurso de angariar legitimidade junto aos atores envolvidos, que são intérpretes ativos das práticas, cujos sentidos são negociados em processos contínuos e complexos. A origem do conceito de legitimidade remonta ao surgimento da própria teoria organizacional (DEEPHOUSE e SUCHMAN, 2008) e sua relevância central tanto para o institucionalismo quanto para o novo institucionalismo. A conquista da legitimidade envolve a formulação de discursos que servirão de ferramenta para enquadramento e fundamentação das mudanças em um processo que enseja uma batalha interpretativa organizacional.

### 2.5.1 A batalha interpretativa organizacional

O debate sobre o processo de tradução de versões como um processo prévio à institucionalização contrasta com a tradição das origens do institucionalismo de crer na transmissão das instituições como algo automático. Propõe, ao contrário, a existência de uma dinâmica de negociação entre várias partes que acaba remodelando o que se transmite (ZILBER, 2006).

As instituições conferem significado a comportamentos, regras e relacionamentos construídos dentro de determinada comunidade e, com isso, ordenam atividades e interações de uma coletividade. Os significados, também denominados de mitos racionalizados, são compartilhados e socialmente construídos no nível dos indivíduos, da organização, do campo, da indústria e da sociedade e definem o que significa ser racional (GREENWOOD et al., 2008).

O processo de construção social de mitos racionalizados que se institucionalizam envolve complexos embates entre os atores envolvidos no processo, cujos resultados não são necessariamente previsíveis e controláveis (BERGER e LUCKMANN, 1966; GERGEN, 1973; 1985; 1994; 2001; 2010).

Versões de discurso são concebidas, emitidas e traduzidas tanto no nível micro (CZANIAWSKA e JOERGES, 1996; ZILBER, 2002 e 2006) quanto no nível macro (PHILLIPS et al., 2004). Quando uma versão passa a ser tomada como verdadeira e compartilhada significa que ela se institucionalizou.

Atores são intérpretes de práticas, cujo sentido é continuamente negociado e seu papel reconhecido como parte da agência institucional conceituada como a “ação social que cria, reproduz ou altera instituições” (ZILBER, 2002).

O discurso é ferramenta tanto para resistir quanto para promover a mudança institucional, pois é através dele que se abrem ou fecham novos caminhos para enquadrar e justificar a mudança. A apresentação de novos discursos instala batalhas de significados. Atores dentro da organização ou de um campo têm interesse em determinados significados, o que faz com que essa batalha também configure uma luta por poder. Isso porque o significado é um recurso capaz de sustentar a legitimidade de práticas, processos, lógicas, mitos e discursos que, em última instância, mantêm atores em situação de poder dentro da organização ou do campo.

Novos discursos podem desafiar em maior ou menor grau a institucionalidade vigente. Pesquisas já foram realizadas nesse sentido buscando explorar o processo por meio do qual um novo discurso apresentado desafia ou não a institucionalidade (ZILBER, 2002 e 2007; MAGUIRE e HARDY, 2006).

A batalha interpretativa não tem resultado certo, mas apesar da imprevisibilidade, ilustra bem a dinâmica de construção e difusão de significados, de mitos racionalizados. Em outras palavras, não é possível antever como e onde as inovações serão aceitas, mas é possível tentar compreender como elas circulam. Para isso, basta seguir o seu rastro de difusão.

Organizações que produzem a inovação são mais raras que aquelas que as reproduzem. Isso quer dizer que a grande maioria das organizações reedita produtos, processos, marketing, formas e métodos organizacionais já lançados, experimentados e minimamente legitimados no campo organizacional por uma minoria. Esta reedição não é sem custo, pois para a organização que adota, a medida é inovadora. De qualquer maneira, a reedição é uma adaptação, cujo primeiro passo é a imitação. Até por isso, Czarniawska-Joerges e Sevón (2005) fazem uso da metáfora: “se a tradução é um veículo de transmissão de ideias, a imitação é o seu motor”. Imita-se por razões as mais diversas. Em regra, copia-se aquilo que se percebe superior, um julgamento que pode ser firmado em bases múltiplas como crenças, desejos ou mesmo em ideias com lastro ou correlação com outras ideias e que, por isso, parecem bem ancoradas numa estrutura de pensamento institucionalizada.

Quando algumas estruturas de pensamento se institucionalizam e passam a ser propagadas sistematicamente, elas se tornam modismo. O modismo é uma escolha coletiva entre gostos, coisas e ideias que se torna típico de um determinado tempo. Pode manifestar-se por um padrão de paladar, de costume ou de pensamento. Nas ciências administrativas, o modismo tenta introduzir uniformidade ante à infinidade de alternativas dos agentes e das organizações e acaba atribuindo dinâmica ao processo evolutivo da administração: supera a versão passada, confere sensação de maior racionalidade ao presente para logo ser superado pela próxima onda. A imitação é catalisada por ondas de modismo que contribui para a superação de conceitos, práticas e modelos passados, inaugurando ideias novas.

Em um contexto de crescentes incertezas, ideias ancoradas em estruturas de pensamento institucionalizadas trazem sensação de ordem, previsibilidade, mas

principalmente legitimidade para lidar com as imprevisibilidades dos fatos e dos contextos. Daí que, guiadas pelo modismo, conceitos, práticas e modelos se impõem fazendo com que pessoas e organizações imitem, traduzindo-os em ideias, objetos e práticas. A tradução é, portanto, uma dinâmica metamorfose de sentidos que ocorre com a circulação global de ideias.

Assim como universidades, centros de pesquisa, empresas de consultoria e auditoria, organismos e agências nacionais e internacionais operam como irradiadores de estruturas de pensamento e propagadoras de modismos. As estruturas de pensamento que organismos e agências irradiam são traduzidas pelos agentes e pelas organizações que buscam legitimidade no campo e, além disso, algum tipo de benefício. Padrões de governança, organização, tecnologia e autoridade são irradiados, traduzidos e implantados.

A literatura já tratou das consequências da irradiação sob a ótica ou perspectiva da organização que reedita a inovação em um espectro que varia entre a imitação e a negação, passando pela adaptação e pela prática da dissociação ou *decoupling*, que ocorre quando a adaptação às pressões institucionais contradiz a necessidade de eficiência interna das organizações. Nestes casos, as organizações tentam demonstrar que se adaptam e até alteram suas próprias estruturas formais, mas, na realidade, na prática organizacional, na rotina do dia a dia, não obedecem a nova estrutura formal: elas “*decouple action from structure*” a fim de preservar a sua eficiência (BOXENBAUM e ARORA-JONSSON, 2008). Logo, ainda que a tradução se mostre extremamente fidedigna aos conceitos propagados pelas agências, há chances de ocorrência de assimetrias provocadas ou práticas de *decoupling*.

A conexão de novos significados e mitos à uma estrutura de pensamento já institucionalizada aumenta as chances de conquista de legitimidade e minimiza resistências. Reeditar inovações que já apresentaram resultados satisfatórios em outras organizações também é mais aceitável que uma inovação pura, disruptiva e sem conexão ou amparo de nenhum dos principais irradiadores de ideias do campo.

O processo de convencimento é uma dinâmica necessária para a mudança. A mudança institucional depende da circulação de ideias e, também, que este processo complexo, contraditório e muitas vezes caótico possa ganhar alguma ordem racional. As contribuições do neoinstitucionalismo escandinavo pretendem conferir alguma

ordem a este processo, identificando padrões e propondo regras e, com isso, buscando desenvolver uma perspectiva mais instrumental.

### 2.5.2 Contribuições do neoinstitucionalismo escandinavo

Reconhecendo as mudanças institucionais como um processo ativo de difusão local de mitos propagados, captados no ambiente e traduzidos, pesquisadores escandinavos direcionaram esforços para a compreensão dos mecanismos que governam este processo (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996). Trata-se de uma visão inspirada na sociologia da tradução (LATOURE, 1986; CALLON, 1986) que reconhece a agência e a variação local de pressões institucionais (LATOURE, 1986; WAERAAS e SATAØEN, 2014).

Esta perspectiva escandinava não surgiu sem críticas. Ao promover uma abordagem processual mais detalhada, rica em detalhes, casuística e contextual, acabou respondendo pela incapacidade de produzir generalizações. Isto porque a adaptação local produziria novas e únicas versões de uma ideia (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996) dificultando a teorização da mudança institucional no nível do campo (WAERAAS e SATAØEN, 2014).

Para superar tal desafio, a literatura mais recente apresentou a possibilidade de se identificar padrões nos processos de tradução local (SAHLIN e WEDLIN, 2008; VAN VEEN, BEZEMER e KARSTEN, 2011; KIRKPATRICK, BULLINGER, LEGA e DENT, 2013; WAERAAS e SATAØEN, 2014; RØVIK, 2016 e WÜST, 2017).

A difusão de novas ideias é uma metáfora viável para explicar a propagação da mudança institucional em uma indústria, entre campos e organizações, mas é insuficiente para demonstrar como a mudança é percebida e adotada em todo o campo (WÜST, 2017).

As novas ideias são transmitidas em documentos, imagens, apresentações, relatórios e palestras (ERIKSSON-ZETTERQUIST e RENEMARK, 2016). Quando as ideias são aplicadas, elas se tornam práticas que, por sua vez, podem se transformar em tendências amplamente difundidas quando, além de serem adotadas pelos agentes centrais de um campo ou indústria, acabam influenciando o contexto de tal forma que acabam inspirando imitações em busca de legitimidade.

Impulsionada por uma força inicial que aciona seus movimentos pela indústria e pelos campos, a difusão de mitos e práticas circula e acaba traduzida (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996). A tradução é a transformação dos mitos e práticas no contexto local de cada organização.

Diferentes interpretações ou traduções em todo o campo tornam-se a regra e a transmissão não modificada a exceção. Esta noção de tradução, ainda que conflitante com a ênfase institucional na estabilidade, acabou inspirando todo um esforço de literatura interessada em mudanças organizacionais (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996, p. 3) e, também, uma infinidade de resultados possíveis, o que acabou rendendo mais críticas sobre a dificuldade de se estabelecer generalizações.

Já foram propostos diversos padrões de tradução. Sahlin e Wedlin (2008, p. 226-227), por exemplo, propuseram três regras básicas: 1) os atores de campo editam a ideia original adaptando-a de acordo com as próprias limitações contextuais, o que acaba aumentando sua aceitabilidade no campo; 2) as ideias são apresentadas e justificadas com base em uma lógica de solução de problemas que mira apenas nos efeitos de atividades identificáveis e, portanto, replicáveis. Circunstâncias e aspectos acidentais que não podem ser explicados são removidos; 3) a circulação e formulação reiterada das ideias e conceitos adquirem rótulos, significados e um valor mais alto para os atores relevantes em todo o campo.

A proposição destas regras baseou-se em ideias e práticas destacadas de situações de fato, ocorridas em casos práticos estudados e, por isso, não têm o condão de permitir representações gerais, isto é, podem ocorrer ou não em outros casos e contextos ainda não estudados. Já a teoria da tradução instrumental, mais recente e apresentada por Røvik (2016) e debatida por Wüst (2017), desenvolve tipologia própria de modos no sentido de enfrentar tal desafio, conforme de conferirá adiante.

### 2.5.3 A tradução na teoria organizacional

O processo de transferência de conhecimento é normalmente impulsionado pela ambição de se estabelecer práticas como certas e desejáveis em determinados contextos e ganha cada vez mais importância com a intensificação do trânsito global de informações entre indústrias, campos e organizações. A pesquisa sobre as várias barreiras ao trânsito do conhecimento contribuiu para a compreensão dos fatores que

influenciam nas transferências. Explicações motivacionais (SZULANSKI, 1996), variáveis cognitivas, culturais e estruturais (INKPEN e TSANG, 2005) e diferenças entre o contexto de origem e destinatário (ZHOU et al., 2014) foram causas debatidas na literatura.

Czarniawska-Joerges e Sevón, pesquisadoras da escola institucional escandinava, introduziram o debate sobre a sociologia da tradução na teoria organizacional mirando inicialmente na tentativa de compreender a circulação de ideias e a transferência do conhecimento entre atores e lugares (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996; GREENWOOD et al., 2008).

A pesquisa sobre a tradução organizacional de práticas e ideias parte da premissa de que a difusão intocada das informações e práticas é excepcional, isto é, a tradução, por definição, envolverá em maior ou menor medida certo grau de transformação (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 2005; LATOUR, 1986; SERRES, 1982). Este argumento, quase axiomático, acaba transformando a tradução em um dos principais mecanismos sociais produtores de heterogeneidade entre organizações (CHANDLER e HWANG, 2015), reforçando o fato de que as organizações não respondem homogeneamente às pressões institucionais contidas nas transmissões de conhecimento e, por isso, não podem ser reduzidas a representações dramáticas das expectativas e restrições ambientais.

As ideias e práticas são transferidas, mas há forças atuando sobre este processo que se materializam em inúmeras interpretações que acabam desencadeando novas ideias e práticas (BROWN, 2002). Colaboradores das organizações receptoras são intérpretes ativos. Por isso, a transmissão de ideias por meio de relatórios, apresentações e documentação padronizada, por exemplo, sempre será interpretada sob uma lente própria e peculiar. A maneira como este processo ocorre, suas nuances e os significados que são criados e revisitados, enfim, a transformação do conhecimento transmitido, não é capturada pelos tradicionais estudos longitudinais de processos de tradução (ZILBER, 2006).

Vários trabalhos indicam que a tradução local regularmente leva ao surgimento de novas versões ou variações significativas em estruturas, rotinas e práticas. Exemplos de traduções globais como as relacionadas à qualidade total, *balance scorecard*, gestão da diversidade, valor para o acionista, reengenharia de processos de negócios, gestão de

reputação, padrões internacionais de auditoria são práticas igualmente difundidas, mas diferentemente aplicadas (RØVIK, 2016, p. 3).

A literatura já tentou compreender a variação dos resultados advindos de processos de transferência nas organizações de destino (BRESMAN et al. 2010; GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; MINBAEVA et al. 2003; ZANDER e KOGUT, 1995) sendo que apenas recentemente foi empreendida tentativa de se criar um quadro teórico para tal empreitada (RØVIK, 2016).

A multiplicidade de resultados possíveis durante o processo de tradução dificulta comparações entre grandes amostras de sujeitos diferentes em contextos muito diversos. Esta idiosincrasia da tradução aumenta o desafio de pesquisadores que se lançam na empreitada de tentar teorizar e desenvolver previsões e percepções com base empírica sobre como as traduções em processos de transferência de conhecimento podem ter maior probabilidade de ocorrer e sobre seus resultados prováveis sob várias condições.

Eventual teorização poderia partir da criação de regras para o processo de tradução, viabilizando o enquadramento de situações possíveis para o seu adequado manejo, afinal, a transferência de conhecimento é um processo capaz de sofrer intervenções deliberadas no sentido de se atingir vários fins organizacionais. Este foi o caminho seguido por Røvik (2016) ao apresentar a teoria da tradução instrumental baseada em três argumentos:

Argumento 1: As transferências de conhecimento entre fontes organizacionais e destinatários podem ser conceituadas como atos de tradução.

Argumento 2: A tradução de conhecimento (práticas e ideias) é uma atividade baseada em regras.

Argumento 3: As traduções fazem a diferença; a maneira como as traduções são realizadas pode explicar os resultados dos processos de transferência de conhecimento.

#### 2.5.4 Tipologia dos modos de tradução

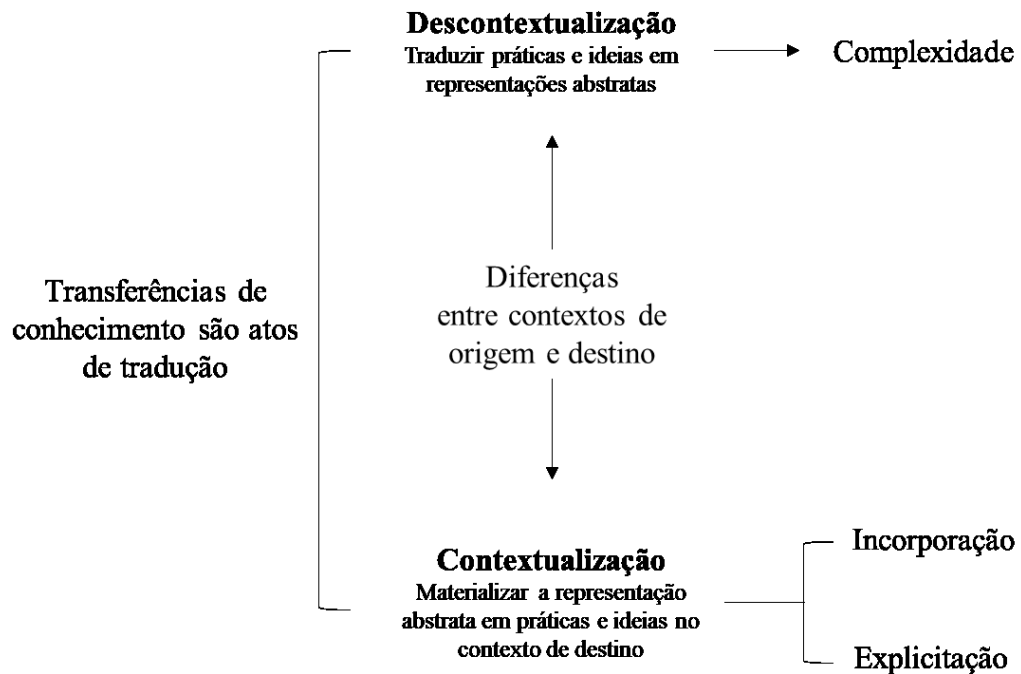
Baseado nos três argumentos o autor propõe uma tipologia de três modos de tradução: reprodutor, modificador e radical e, ainda, quatro regras de tradução: cópia, adição, omissão e alteração. Para explicar por que as regras de tradução ocorrem de determinada forma apresenta três variáveis consideradas críticas para a transmissão de conhecimento: a variável de tradução da prática de origem, de transformação do

conhecimento transferido no destino e a similaridade entre contextos de origem e destino.

Argumento 1: As transferências de conhecimento entre fontes organizacionais e destinatários podem ser conceituadas como atos de tradução.

A transferência de conhecimento pressupõe a existência de atores mediadores que traduzem o que se conhece. A tradução é influenciada por interesses, percepções e interpretações que variam de acordo com cada cenário empírico. A tradução envolve duas fases críticas: a descontextualização, que é a tradução de uma prática de um contexto organizacional específico em uma representação abstrata como imagens, palavras e textos; a contextualização, que é a tradução de uma representação abstrata em práticas concretas materializadas em um contexto receptor ou de destino. A Figura 7, a seguir, apresenta as duas fases críticas do processo de tradução:

**Figura 7: Fases críticas do processo de tradução e variáveis de capacidade**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Røvik (2016).

#### Fase 1: descontextualização

Na descontextualização os membros da organização de destino identificam práticas em uma indústria ou campo e acabam por traduzi-las em ideias e conceitos abstratos (SUDDABY e GREENWOOD, 2001; RØVIK, 2016). Durante a descontextualização é preciso garantir que a representação abstrata da prática contenha todas as informações relevantes necessárias para explicar e compreender como ela funciona no contexto de origem. Quanto maior a capacidade de tradução de uma prática

para uma representação abstrata preservando seus elementos necessários, mais fidedigna será sua representação. Três variáveis podem impactar nesta capacidade de traduzir as ideias em representações abstratas: complexidade, incorporação e explicitação.

A complexidade de uma prática é influenciada pela sua relação com a tecnologia e com as pessoas e, também, pela sua ambiguidade causal. Quanto mais bem definida é sua aplicação tecnológica e menos dependente de habilidades humanas específicas, mais fácil será sua tradução em representação abstrata<sup>9</sup>. A ambiguidade causal também é uma das principais barreiras à transferência de conhecimento, afinal, é preciso ter claro qual o real propósito das práticas traduzidas, ou seja, quanto mais ambíguas e complexas as relações entre as práticas e os resultados decorrentes observados, mais difícil será sua representação abstrata.

A incorporação da ideia ou prática depende da extensão em que o conhecimento e as capacidades estão concentrados ou dispersos na organização. Quanto mais concentrado esse conhecimento estiver, mais fácil será sua identificação e representação. Habilidades e conhecimentos necessários para reproduzir uma prática podem estar localizados em uma organização ou departamento. Já quando estas habilidades e conhecimentos estão dispersos na organização ou entre organizações sua individualização e compreensão para tradução tornar-se-á mais desafiadora.

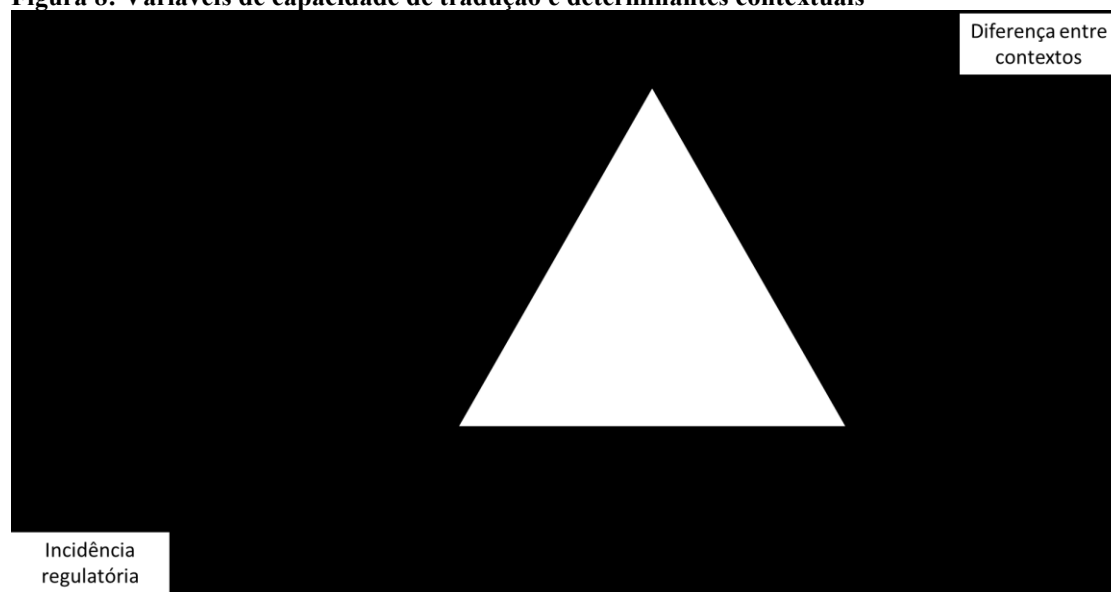
A explicitação da ideia depende da verbalização, codificação, padronização ou articulação da prática de forma a torná-la compreensível por meio de fórmulas, manuais e afins. Uma ideia pode ser transmitida explícita e implicitamente (POLANYI, 1958 *apud* WÜST, 2017). Quanto mais explícito for o conhecimento, mais fácil será traduzi-lo em uma representação abstrata ainda mais codificada e transferível. O conhecimento explícito é facilmente interpretado e, por isso, é mais facilmente transmitido. Quando o conhecimento é tácito sua transmissão é mais complexa e desafiadora, sujeita a interpretações equivocadas. O conhecimento tácito é naturalmente desarticulado e subjacente.

---

<sup>9</sup> Quanto mais explícita, codificada, tecnologicamente acessível, mais viável será a tradução de uma prática em uma representação abstrata incluindo os seus elementos essenciais para seu funcionamento no contexto de origem. Ideias e práticas implícitas, não codificadas, ambíguas ou tecnologicamente complexas serão de difícil tradução.

Além das variáveis de capacidade de tradução, Røvik (2016), também apresenta três determinantes contextuais para o processo. São elas: a) rigidez técnica decorrente da dependência de aplicação tecnológica da prática; b) incidência regulatória quando o processo de transferência é regulado por agentes com poder sobre o campo e a indústria, o que pode reduzir drasticamente a liberdade do destinatário de reinterpretar a novidade; e c) diferença entre contextos de origem e destino. A semelhança contribui com a reprodução da prática. Ao contrário, quando os contextos de origem e de destino são marcados por estruturas, culturas e regras diferentes, significativas adaptações podem ser necessárias acarretando, inclusive, na limitação da capacidade de descontextualização. A Figura 8 integra as variáveis de capacidade de tradução e suas determinantes contextuais com base em Røvik (2016), senão vejamos:

**Figura 8: Variáveis de capacidade de tradução e determinantes contextuais**



Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Røvik (2016).

Assim, dependendo das condições externas, os tradutores no contexto de destino podem deliberadamente ou inconscientemente empregar certas regras de modificação para orientar os processos de transferência imitando o conceito dentro do contexto de destino seja pela percepção de que ele é bem-sucedido ou por causa da alta incerteza. Adições ou omissões podem ser necessárias para agregar ou excluir elementos da ideia original com vistas a um melhor ajuste ao contexto de destino. A alteração pode acontecer quando elementos centrais da ideia não são recepcionados pelo contexto local, provocando uma diferença significativa entre a ideia de origem e sua versão no destino.

A maior ou menor similaridade entre contextos de origem e destino também

interfere na tradução. Quanto maior a diferença entre os contextos organizacionais, mais difícil é a missão de traduzir e mais desafiadoras são as transferências de conhecimento.

#### Fase 2: contextualização

A contextualização é a capacidade de traduzir uma representação abstrata em uma prática concreta materializada em estruturas formais, culturas, rotinas e habilidades individuais em um contexto de destino. Trata-se de um desafio que, ao mesmo tempo, busca manter a essência da prática original ao adaptá-la ao contexto de destino. Uma organização de destino não é uma tabula rasa (RØVIK, 2016) e novas ideias são geralmente introduzidas em contextos que contêm outras estruturas, valores e práticas já estabelecidas (KOSTOVA, 1999; WAERNES, 1997), impondo facilidades e desafios ao processo de incorporação, isto é, a complexidade e o resultado dos processos de contextualização são altamente dependentes da compatibilidade entre as práticas novas e as existentes (RØVIK, 2011).

Quando a nova prática tende a substituir a antiga, interesses de atores que executam a prática existente podem alimentar resistências (WAERNER, 1997). A análise e integração entre as práticas estabelecidas no contexto de destino e as novas que se apresentam é papel relevante dos atores da organização. São eles que determinam como o novo conhecimento se relaciona com as práticas já existentes. Portanto, o acesso do tradutor às práticas atuais do destinatário também pode variar com o grau de explicitação, complexidade e incorporação dessas práticas.

O componente tecnológico da prática ou ideia também tem impacto na sua “transformabilidade” no contexto de origem. A maior ou menor liberdade para adaptar a prática ou ideia ao contexto de destino dependerá do grau de flexibilidade ou rigidez da tecnologia que ela traz consigo, ou seja, quanto mais bem definida é uma tecnologia, menos transformável ela será pelo tradutor.

A liberdade dos tradutores também dependerá do grau de regulação do processo de transferência, isto é, quanto mais atores de poder atuando sobre a ideia ou prática como legislação e regulação, órgãos supervisores, fiscalizadores, agências e autoridades responsáveis por padronizações, mais custosa será sua transformação.

Argumento 2: A tradução de conhecimento (práticas e ideias) é uma atividade baseada em regras.

Os trabalhos sobre tradução apresentam poucas respostas sobre como o processo de transferência de conhecimento ocorre entre origem e destino. Røvik (2016) propõe

que a análise dos processos de transferência de conhecimento baseado em regras pode revelar pelo menos três tipos de modos de tradução: reprodução, modificação e radicalização materializáveis através de regras de tradução próprias: cópia ou imitação; adição; omissão e alteração. O Quadro 7 abaixo apresenta a tipologia de modos de tradução e condições contextuais proposta por Røvik (2016).

**Quadro 7: Tipologia de modos de tradução e condições contextuais**

<b>Modo de tradução</b>	<b>Reprodução</b>	<b>Modificação</b>		<b>Alteração radical</b>
<b>Regra de tradução</b>	<b>Cópia/Imitação</b>	<b>Adição</b>	<b>Omissão</b>	<b>Transformação</b>
<b>Descrição</b>	Reprodução de ideias e práticas	Explicação de elementos implícitos do contexto de origem; combinação de elementos existentes do contexto de destino com elementos do contexto de origem.	Desconsideração ou subtração de certos aspectos da versão de origem.	Transformação significativa da versão de origem ou combinação de várias versões, resultando numa versão exclusiva local.
<b>Capacidade de tradução (tradutibilidade)</b>	Alta	Média	Média	Baixa
<b>Capacidade de transformação (transformabilidade)</b>	Baixa	Média	Média	Alta
<b>Diferença entre a origem e o contexto local</b>	Baixa	Média	Média	Alta

Fonte: traduzido e adaptado pelo autor com base em Røvik (2016) e Wüst (2017, p. 10).

Modos de tradução são distinções analíticas passíveis de serem identificadas como intenções (*ex ante*) ou como resultados do processo de tradução (*ex post*). Cada um dos três modos pode variar em intensidade de conhecimento transferido entre baixo, médio e alto.

Cada modo de tradução carrega regras que lhe são aplicáveis. As regras de tradução são diretrizes, explícitas ou não, de como o conhecimento deve ser traduzido e apropriado. A reprodução ocorre por meio da cópia ou imitação; a modificação pela adição ou omissão; e a alteração radical pela transformação significativa da versão original.

O modo de reprodução acontece quando as organizações que não são pioneiras aceitam as práticas e ideias em razão dos resultados já apresentados ou por conta dos altos custos e riscos envolvidos caso decidam elas próprias inovar. A composição de ambas as racionalidades também é uma alternativa assim como motivações menos fundamentadas baseadas em modismos. Copia-se para alcançar um sucesso semelhante ao observado no contexto de origem usando exatamente os mesmos meios em um novo local ou simplesmente pelo prestígio que as organizações pioneiras mantêm na indústria ou campo. Røvik (2016) lembra que a cópia conflita com o axioma de que as traduções inevitavelmente levam a transformações e ao surgimento de novas versões locais (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 2005; LATOUR, 1986) para argumentar que pode haver casos em que a manutenção das ideias e práticas conforme sua origem podem ser desejáveis e possíveis no contexto de destino o que demonstra que este movimento não ocorre irrefletidamente pelos atores de destino, mas segundo sua interpretação de conveniência e oportunidade.

A modificação surge da necessidade de equilibrar replicação e adaptação e parte da daquilo que é essencial da ideia ou prática, o que acaba exigindo exploração cuidadosa. A partir de então, inicia-se a análise sobre os ajustes necessários para que a prática funcione no contexto organizacional de destino. Este dilema de replicação, conceituado por WINTER e SZULANSKI (2001, p. 737) sustenta-se no equilíbrio entre o desejo de se copiar as práticas e a necessidade de ajustá-las ao contexto de aplicação. Este ajuste pode exigir uma série de modificações que podem ser reduzidas à duas regras: adição ou omissão.

Na adição agrega-se elementos à versão de origem. Pode-se explicitar elementos que na versão de origem são tácitos ou combinar elementos existentes no destino com a

versão de origem, conferindo-lhe lastro e conectando-o com processos, práticas e tradições. Na omissão, subtrai-se aspectos da versão de origem. Além da subtração propriamente dita, há a possibilidade de se tornar implícitos elementos que são explícitos na origem (RØVIK, 2002).

O modo de alteração radical é caracterizado pela criação de versões no destinatário muito diferentes da origem. A alteração radical costuma ocorrer em organizações cujo propósito é desenvolver suas próprias práticas e ideias e repercuti-las em seu próprio campo e utilizam as versões de origem apenas como inspiração. A alteração radical também ocorre quando as diferenças entre os contextos de origem e de destino são muito profundas ou quando há uma desigualdade muito grande entre porte, *status* e reputação entre as organizações emissoras e receptoras. Nesses casos, um modo de tradução radical pode, por exemplo, sinalizar superioridade e ainda ajudar a perpetuar as desigualdades de *status* entre as organizações e contextos de origem e destino.

Argumento 3: As traduções fazem a diferença: a maneira como as traduções são realizadas pode explicar os resultados dos processos de transferência de conhecimento.

A teoria da tradução tem o potencial de guiar intervenções deliberadas nos processos de transferência de conhecimento e, por isso, ela pode ser desenvolvida além do uso descritivo. Isso significa conferir-lhe aspecto instrumental, intensificando sua relevância principalmente para a prática organizacional (KIESER et al., 2015; SANDBERG e TSOUKAS, 2011). O aspecto instrumental envolve tradutores usando sua competência de tradução de acordo com uma lógica de meios e fins (CHRISTENSEN e LAEGREID, 2011). Conferir instrumentalidade à teoria também significa, em última análise, que os processos de transferência de conhecimento dependerão, sob a perspectiva das organizações destino, da maneira que os colaboradores aplicarão estas regras de tradução, ou seja, da competência de tradução.

A competência de tradução é a capacidade dos tradutores de traduzir práticas e ideias entre contextos organizacionais de forma a aumentar a probabilidade de atingir os fins organizacionais (RØVIK, 2016). A competência de tradução é altamente dependente da capacidade de conhecer os contextos de origem e destino, normalmente marcados por diferenças culturais e linguísticas.

A utilização de regras torna possível identificar empiricamente as traduções mais adequadas ou menos adequadas em relação ao que pretende a organização, ao seu plano ou planejamento, à sua estratégia, normalmente expressa em seus documentos

organizacionais e relatórios organizacionais como os Relatórios Anuais. A identificação desta adequabilidade autoriza inclusive a produção de *insights* rumo à teorização.

#### 2.5.5 Caminhos para o desenvolvimento da teoria da tradução instrumental

Apesar de diversos trabalhos apresentados após a formulação inicial de Czarniawska-Joerges (1996) envolverem a tradução da transmissão de ideias de um contexto de origem para um outro contexto de destino (MUELLER e WHITTLE, 2011; NIELSEN et al., 2014; SAKA, 2004; WALDORFF, 2013; WAERAAS e SATAØEN, 2014), poucos trataram de uma dinâmica que se situa no cerne da tradução: a descontextualização.

Tampouco foram explorados os efeitos organizacionais da contextualização das versões traduzidas, ou seja, como essas versões impactaram os objetivos organizacionais e, eventualmente, refletiram em sua estratégia e estrutura (RØVIK, 2011; RØVIK, 2016).

Até o advento da apresentação da tipologia desenvolvida por Røvik (2016), a literatura sobre padrões de tradução se concentrou no nível do campo, com pouca atenção à percepção de ideias e padrões de tradução correspondentes ao contexto-alvo.

Contudo, como as ideias emergentes no nível do campo são interpretadas e traduzidas por pessoas nas organizações, o comportamento humano é peça chave na compreensão do processo e, segundo a tradição construtivista de estudiosos institucionais, a interpretação ambiental segue uma abordagem social incorporada (FRIEDLAND e ALFORD, 1991; THORNTON et al., 2012 *apud* WÜST, 2017)

A interação social com comunidades de significado faz surgir padrões de interpretação compartilhados que servem de base para a interpretação do ambiente institucional e, também, sobre suas mudanças (SCHEDLER e GRAND, 2016).

A racionalidade opera como um filtro de interpretação do ambiente baseado em um conjunto de padrões cognitivos pré-existentes socialmente construídos e que, por isso, deve ser justificado dentro de uma comunidade de significado para obter legitimidade (SCHEDLER e RÜEGG-STÜRM, 2013).

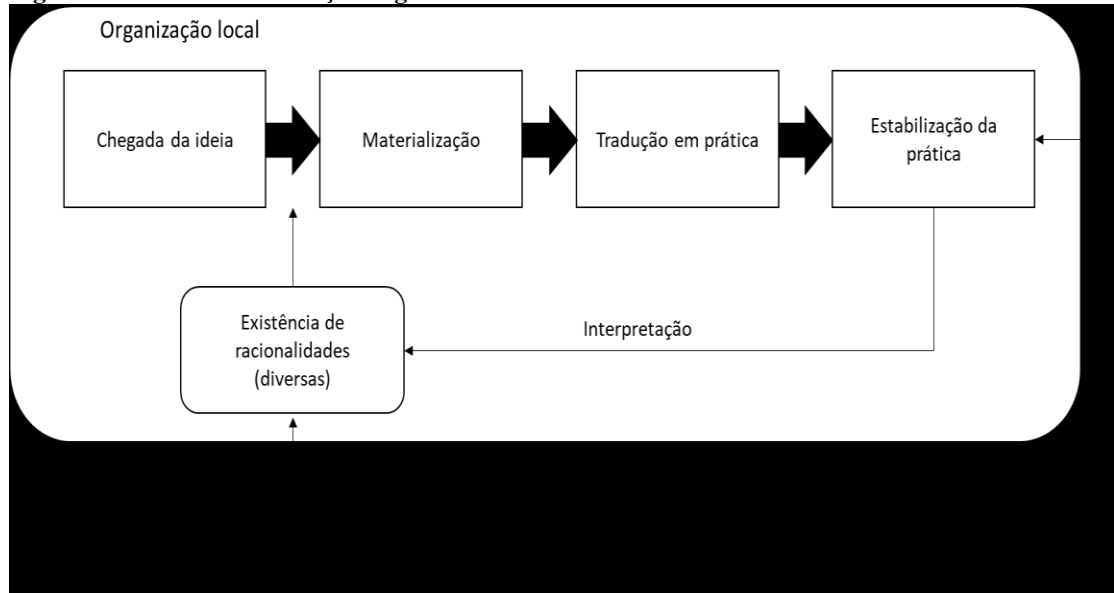
Por isso, Wüst (2017, p. 12) aponta que racionalidades não são construções sólidas e nem comunidades de significado são hermeticamente seladas, pois são constantemente reificadas por meio da interação entre indivíduos que sofrem

constantemente influência de seus respectivos ambientes. Compreender como as influências podem ser exercidas e sofridas por uma comunidade de significado é importante para aguçar a percepção sobre o surgimento de mudanças institucionais, ou seja, uma mudança institucional é contingente à racionalidade local, pois ao cabo são as comunidades de significado que interpretam e materializam localmente as ideias no nível do campo e das próprias organizações. Conforme apontam Schedler e Grand (2016), não havendo compatibilidade, as pressões institucionais por mudança acabarão sofrendo resistência<sup>10</sup>, sendo ignoradas ou até reinterpretadas. A análise de como as pressões institucionais são processadas pelas organizações acabam desvelando a existência de competição e um equilíbrio de poder entre pressões institucionais concorrentes dentro da organização, ingredientes que acabam orientando a formulação de estratégias organizacionais de resposta (OLIVER, 1991).

Wüst (2017) propõe um modelo de detecção da tradução baseada em regras que permite previsões e *insights* sobre como os processos de tradução ocorrem e quais resultados são esperados sob certas condições. Assumiu o pressuposto de que os indivíduos dentro de uma organização estão incorporados em estruturas sociais que acabam influenciando sua percepção e interpretação das ideias e mitos (BERGER e LUCKMAN, 1966), e que as pessoas desenvolvem um esquema interpretativo que guia o processo de tradução (SCHEDLER e GRAND, 2016). O autor baseia-se nas seguintes premissas: a) a materialização de uma ideia no nível do campo no contexto local envolve a transição de uma ideia abstrata em uma prática material; b) este processo de transição passa por uma predefinição de categorias legítimas promovida pelas comunidades de significado; c) durante a predefinição os atores traduzirão as ideias, reinterpretando-as de acordo com suas expectativas. A partir daí, são propostas etapas, passíveis de ilustração na Figura 9 a seguir:

---

<sup>10</sup> Pache e Santos (2010) propõem uma estrutura tipológica sobre a dinâmica interna de respostas organizacionais para pressões institucionais conflitantes com as comunidades de significado. Concluem que as organizações reagem de maneira diferente às pressões institucionais conflitantes, dependendo da natureza da demanda e da representação interna das diferentes demandas.

**Figura 9: Processo de tradução organizacional**

Fonte: Wüst (2017) adaptado de Czarniawska e Joerges (1996) e Schedler e Grand (2016).

A apresentação de uma nova ideia em uma organização pode ocorrer em função do surgimento de novas práticas organizacionais, novos atores no campo ou novos modelos de negócio, mudanças regulatórias e evoluções tecnológicas. Estas mudanças podem variar em intensidade, sendo que as mais profundas acabam afetando praticamente o campo (BATTILANA e DORADO, 2010; SMETS, MORRIS e GREEBWOOD, 2012; VORONOV, DE CLERCQ e HININGS, 2013).

As ideias precisam ser materializadas por atores em objetos, que interpretam a ideia e mobilizam suas racionalidades para influenciar e materializar a tradução. Neste estágio decide-se pelo emprego de um determinado padrão. Colocada em prática, a ideia materializada pode ser integrada à racionalidade local. Em todas essas etapas de implementação aspectos políticos podem influenciar o processo.

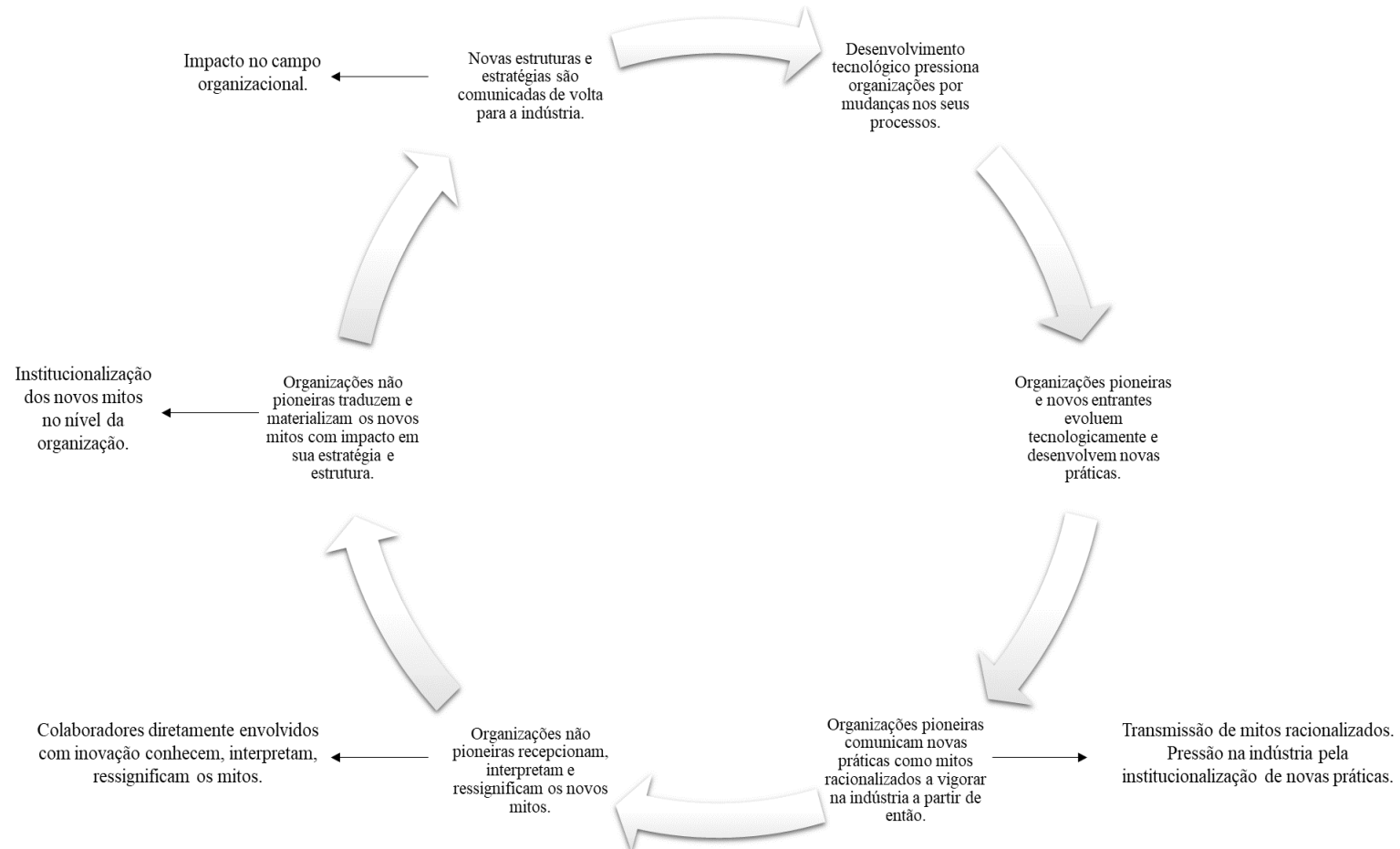
Por fim, como a relação entre organização e campo é recursiva, ao interpretar a ideia, a organização local devolve para incorporação no ambiente institucional uma prática eivada de padrões cognitivos próprios, socialmente construídos dentro de uma comunidade de significado.

O potencial da teoria da tradução instrumental ainda não foi totalmente realizado. A competência de tradução pode ser avaliada sob outros prismas de análises além da transferência de conhecimento entre organizações. Isso significa que seu potencial instrumental pode ser considerado, por exemplo, como ferramental capaz de catalisar mudanças no nível da organização, isto é, uma tradução conduzida sob determinadas premissas pode aumentar as chances de contextualização, com impactos

na estratégia e estrutura da organização e, eventualmente, no campo e na indústria. O mergulho nas razões e condições dos tradutores permite o aprofundamento sobre o processo que levou as organizações de destino a materializar estratégias e estruturas como reação a este processo de transferência de conhecimento tem potencial para gerar novos *insights* sobre a tradução instrumental.

Nesta linha, o estudo da tradução instrumental é capaz de completar um ciclo de transmissão de conhecimento em indústrias globais capaz de ilustrar: a) aonde, como e porque estes novos conhecimentos surgem; como estes conhecimentos são transmitidos; b) como eles são recepcionados, interpretados e ressignificados e, ao cabo, traduzidos; c) como o resultado deste processo de tradução resulta na materialização de estratégias e estruturas; d) como estas novas estratégias e estruturas impactam na organização e no campo; e, por fim, e) como o conhecimento gerado pelas novas estratégias e estruturas é devolvido para a indústria que originou todo o ciclo. A Figura 10 abaixo ilustra o ciclo mencionado supra:

**Figura 10: Ciclo de transmissão de conhecimento em indústrias globais**



Fonte: elaborado pelo autor.

### 2.5.6 Identidade organizacional e inovação tecnológica

Quanto mais adaptada e bem-sucedida é uma organização em determinado ambiente, maiores serão seus custos internos para se reorganizar diante de uma mudança importante de contexto como a evolução tecnológica. A identidade organizacional formada por um amalgama de tradições internas, significados e práticas consolidadas pode ser permissiva ou simplesmente frustrar movimentos de mudança (RAFFAELLI e GLYNN, 2015).

Identidade organizacional são reivindicações organizacionais relacionadas ao seu caráter central, distinto e duradouro baseadas nas suas crenças e valores e em elementos que distinguem a organização de outras, aspectos que lhe são próprios e que a tornam única (ALBERT e WHETTEN, 1985).

A identidade da organização filtra a compreensão de seus líderes sobre suas capacidades internas e seus recursos, encaixa problemas e soluções, identifica e conecta partes interessadas com a organização (LOUNSBURY e GLYNN, 2001).

Mudanças tecnológicas profundas na estruturação e oferta de serviços financeiros acabam se tornando algo além daquilo que as organizações fazem como prática. Alcançam seus atributos, valores ou crenças centrais, a essência da organização que a distingue e a projeta no longo prazo (ALBERT e WHETTEN, 1985).

A identidade pode frustrar as inovações, mas também pode funcionar como um fator impulsionador da mudança organizacional. A adoção de novas tecnologias que envolvem mudanças internas exige nas organizações a conciliação do sentido ou proposta de valor (lógica) com resultados operacionais daí advindos (prática).

A mudança tecnológica experimentada pela indústria financeira mundial é tão profunda que não permite a adoção de superfície. Na medida em que as organizações se esforçam para ser vistas como autenticamente comprometidas com a fronteira tecnológica, acabam integrando uma nova realidade operacional aos seus valores, crenças e identidade. Elas mudam profundamente. Isto significa que as organizações podem reinterpretar sua própria identidade pelo eixo da tecnologia, revisitando suas práticas e encaixando o novo *modus operandi* dentro da constelação que a define.

A identidade organizacional pode desempenhar papel relevante na adoção e na repulsa de novas tecnologias. De maneira mais geral, a identidade organizacional funciona para definir e priorizar o que a organização representa, em termos de uma

constelação de valores, crenças ou normas (ALBERT e WHETTEN, 1985) e, também, as práticas em que atua como ator social (WHETTEN e MACKEY, 2002).

Internamente a identidade pode impactar na reunião de esforços para a guinada tecnológica e, em relação ao público externo da organização, pode conectar e atrair novos interessados. As relações das organizações com as partes interessadas do campo ou indústria "constituem uma característica importante da identidade organizacional" e são percebidas como "fortemente acopladas" (BRICKSON, 2005). A identidade organizacional influi em diversas partes interessadas, direcionando as suas decisões sobre tecnologia de maneira semelhante.

A aplicação ao conceito de identidade organizacional à situação em que uma organização enfrenta novas tecnologias sugere que tão importante quanto à nova direção que a organização toma para se alinhar ao novo patamar tecnológico do campo ou indústria será a consistência dessa direção com o passado, permanecendo a mesma enquanto muda.

Trabalhos voltados para as tradições sociológicas reforçaram esta tensão entre igualdade e diferença também no nível do campo organizacional. Neste sentido, a identidade organizacional também serve como recurso para reivindicação à sua posição nesse espaço social (GLYNN, 2008).

A difusão e a reiteração dos aspectos centrais de identidade organizacional materializam-se por meio de relatórios periódicos e discursos que cristalizam sua posição no tempo e projetam seus anseios para o futuro. Por meio destes veículos a organização clarifica para colaboradores internos e para o público externo "quem são", alinham expectativas sobre "o que fazem" (NAVIS e GLYNN, 2010, 2011) e, mais importante, "para onde vão".

As organizações convivem com a permanente tensão entre igualdade para com outras do mesmo ramo ou categoria em busca de reconhecimento, associação e legitimidade via isomorfismo e diferença baseada em aspectos desenvolvidos de vantagem competitiva (GLYNN e ABZUG, 2002; BARNEY, 2007).

As particularidades de cada organização têm o condão de torná-las "legitimamente distintas" (NAVIS e GLYNN, 2011), garantindo sua sobrevivência também em função de suas especificidades. Afinal, a identidade organizacional não se refere apenas às reivindicações feitas pelas organizações, mas também à concessão dessas reivindicações pelos públicos externos influentes. Daí se afirmar também que a identidade está na interface entre as reivindicações feitas por seus membros internos e

as reivindicações concedidas por públicos externos à organização (ALBERT e WHETTEN, 1985).

Na ocorrência de uma mudança tecnológica profunda na indústria torna-se necessário alinhar novas iniciativas com percepções internas e externas da identidade da organização. É a reação dos públicos interno e externo às reivindicações de mudança tecnológica apresentadas pela organização que podem fazê-las parecer válidas, legítimas e autênticas e conferir impulso para as necessárias mudanças daí decorrentes. O desalinhamento entre as reivindicações de mudança tecnológica da organização e as percepções do público pode gerar dúvida e ceticismo.

Enfim, a adoção de novas tecnologias pela organização será afetada por um conjunto de fatores que surgem no seu nível interno relacionadas à sua identidade e no nível do campo relacionadas a forma como estas práticas são difundidas, o que aponta para a necessidade de se integrar os níveis organizacional e de campo para o melhor entendimento da dinâmica identidade-mudança tecnológica-campo. Tal integração começa, necessariamente, pela compreensão mais aprofundada sobre o processo de inovação nas organizações.

## **2.6 Inovação: conceitos e tipologia de estudo nas organizações**

No âmbito da discussão do progresso tecnológico para o desenvolvimento de economias capitalistas, Schumpeter (1934) utilizou o termo “inovação” para interpretar processos nos meios de produção que recombinaavam os recursos existentes para produzir novos produtos, produzir os mesmos produtos de forma diferente ou até produzir para mercados ainda não explorados. Por meio de um processo de “destruição criativa”, novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, novos mercados alvo e novas formas de organizar as empresas surgiam (OLIVEIRA, 2014). Para o autor, o capitalismo nunca está, ou nunca poderá estar, num estado estacionário e a inovação “[...] revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova” (SCHUMPETER, 1984, p. 112). Desde então, a definição de inovação tem sido objeto de interesse não apenas de pesquisadores, mas de inúmeras indústrias.

Diversas abordagens e perspectivas de análise já foram utilizadas para o aprofundamento da compreensão da essência e dos limites do conceito até que, durante as últimas três décadas, o conceito acabou se tornando uma panaceia para todo tipo de

desafio organizacional, provocando o surgimento de tipos exóticos (MOORE, 2005; TIWARI e HERSTATT, 2012) que remetem mais a slogans e discursos gerenciais do que a definições científicas consistentes (KOTSEMIR, ABROSKIN e DIRK, 2013).

A definição de inovação considerada nesta tese tem referência no manual da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, senão vejamos:

An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations (OCDE, 2005, p. 46).

O manual da OCDE distingue quatro tipos principais de inovação: produto, processo, marketing e organizacional (OCDE, 2005, p. 47-61). Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Uma inovação de processo é a introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, incluindo mudanças significativas em técnicas, equipamentos e até softwares. Uma inovação de marketing é a introdução de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na sua precificação. Por fim, uma inovação organizacional é a introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Esta distinção do manual da OCDE denominada na literatura como “*multitype definition*” é relevante para fins didáticos, mas, apesar de ser a mais difundida, não é a única a ser considerada. Kotsemir, Abroskin e Dirk (2013), por exemplo, apresentam outras formas de tipificar inovação como a proposta por Bessant e Tidd (2007) que classificam além da inovação de produtos e de processos, a inovação de posição de um produto numa indústria ou segmento negócio específico e a inovação de paradigma que trata de mudanças em premissas de funcionamento que orientaram o negócio ou a indústria por longos períodos. Para ser considerado inovador, o produto, processo, método de marketing ou método organizacional precisa ser novo ou significativamente melhorado para a organização em relação ao anterior.

Importante notar que para ser denominada inovação a novidade ou melhoria precisa ter sido implementada na organização. Um novo produto ou processo é

considerado implementado quando é lançado ao mercado. Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são considerados implementados quando efetivamente são colocados em prática na rotina operacional da organização (OCDE, 2005, p. 47).

Enfim, a inovação é um processo que envolve o desenvolvimento e a concretização de novas ideias que podem envolver processos, produtos, serviços, estruturas e estratégias (ALENCAR, 1995; SOARES, 2009; BROWN e OSBORNE, 2013) desenhadas para o benefício de indivíduos, organizações ou para a sociedade como um todo (WEST e FARR, 1990).

Trabalhos científicos sobre inovação voltam-se principalmente para as perspectivas teóricas subjacentes ao fenômeno, aos atributos da inovação, aos estágios do processo inovador e aos contextos organizacionais (WOLFE, 1994; WOLFE, 1994; LAZZAROTTI, DALFOVO, e HOFFMANN, 2011).

Como a inovação é um processo, a literatura aponta para a maneira como as organizações inovam, percebendo a possibilidade de gerenciar este processo e, a partir daí a inovação também passa a ser percebida como uma atividade de gestão (LOPES e BARBOSA, 2008).

O grau de inovação também pode variar de forma significativa, o que fez com que a literatura diferenciasse o conceito em pelo menos dois tipos: inovações sustentadoras e inovações disruptivas. Segundo Christensen (1997), as inovações sustentadoras voltam-se ao atendimento de necessidades de consumidores e mercados já estabelecidos. Através deste tipo de inovação as organizações buscam explorar melhor um mercado já conhecido, aumentando a qualidade para melhorar a performance de produtos ou serviços já estabelecidos e auferir maior margem de lucro. É um tipo de inovação com maior número de variáveis relevantes controladas e, por isso, com menor grau de risco envolvido. Já as inovações disruptivas buscam novos mercados através de novos modelos de negócio e podem envolver produtos e serviços inovadores para um público consumidor novo. Denomina-se disruptiva porque rompe com o modelo vigente, alterando as bases de competição (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CHRISTENSEN, RAYNOR e MCDONALD, 2015).

As bases de competição da indústria financeira estão sendo alteradas pela evolução tecnológica propagada pela indústria 4.0. Inovações de produtos, processos, estratégias e organizacionais são apresentadas tanto por organizações estabelecidas quanto por novos entrantes como as *Fintechs* e os bancos digitais. Plataformas digitais,

aplicações de inteligência artificial, computação em nuvem, internet das coisas e *Blockchain* impactam nos modelos de negócio existentes e promovem a concepção de novos que nascem já intensivos nas novas tecnologias. Para compreender como o efeito disruptivo destas inovações repercute nas organizações que hesitam e continuam investindo em inovações sustentadoras, Christensen (1997) formulou a teoria da inovação disruptiva.

### 2.6.1 Teoria da inovação disruptiva

A teoria da inovação disruptiva foi formulada por Christensen (1997) com base na análise de circunstâncias de empresas estabelecidas que fracassavam, também denominadas participantes históricos ou incumbentes, diante de novos participantes do campo organizacional, que ingressavam no mercado oferecendo produtos e serviços inovadores a preços mais baixos. Christensen (1997) delimitou o conceito de inovação disruptiva como sendo o processo através do qual uma organização menor e com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso organizações maiores, cujos negócios já estão estabelecidos (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CHIRSTENSEN, RAYNOR e MCDONALD, 2015).

A inovação configura-se disruptiva quando o mercado passa a consumir os novos produtos e serviços oferecidos pelos entrantes de maneira intensiva o suficiente para prejudicar a sustentabilidade dos participantes históricos ou incumbentes.

Ao analisar casos de disrupção, o autor passou a observar que os novos entrantes, via de regra, miravam segmentos mal atendidos ou não atendidos pelos participantes históricos e o exploravam com preço e qualidade competitivos até o ponto que o seu crescimento os levava a também explorar o mercado tradicional, atraindo consumidores tradicionais das organizações incumbentes. As inovações disruptivas direcionavam-se para mercados de consumidores já atendidos denominados na teoria de *low-end* e, também, para novos mercados de consumidores ainda não servidos chamados de *new market*.

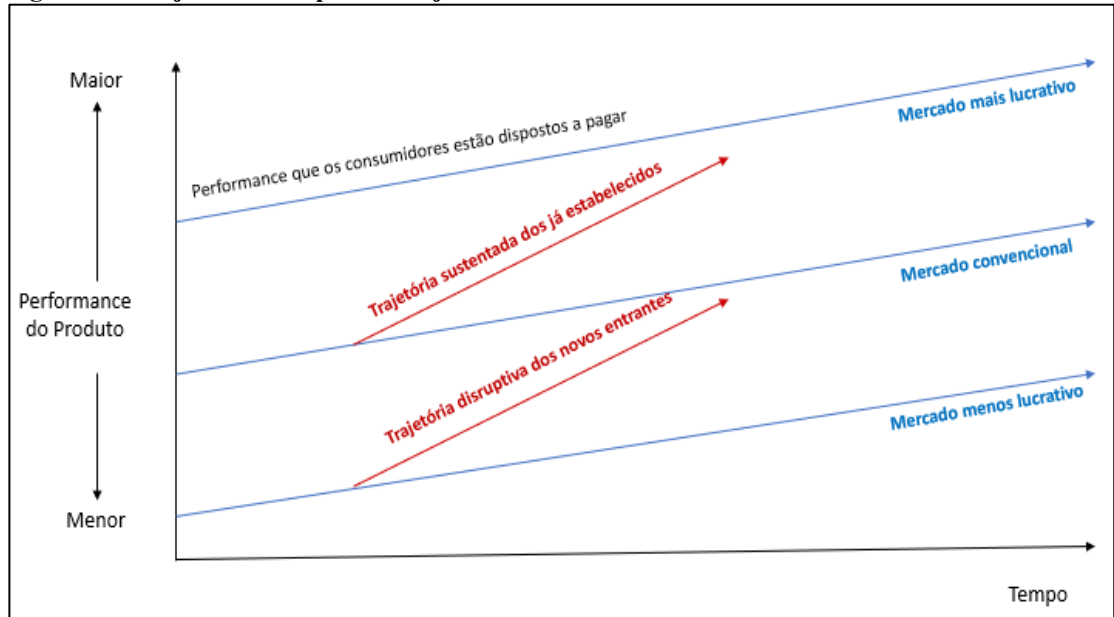
Segundo Larson (2016), a inovação “*low-end disruption*” tem por alvo os consumidores já servidos pelo mercado, uma fatia periférica do mercado consumidor existente e apta a aceitação de produtos e serviços mais simples e acessíveis. Já a “*new-market disruption*” mira naqueles que ainda não são servidos, isto é, busca atrair não-consumidores para produtos e serviços também simples e acessíveis. Em ambos os

casos, a margem dos produtos e serviços ofertados tende a ser pequena, especialmente se comparada à margem média dos produtos e serviços praticados pelos operadores históricos em seus mercados consolidados.

Em qualquer dos casos, os participantes históricos ignoravam ambos os segmentos - *low-end* e *new-market* - por se encontrarem ocupados com as inovações incrementais de seus produtos e serviços voltados para os seus consumidores tradicionais. Tal ocorria porque as organizações dominantes ou incumbentes buscavam exceder as expectativas dos clientes mais exigentes e lucrativos de segmentos em que já atuavam, deixando segmentos não atendidos adequadamente ou até negligenciados a descoberto (CHRISTENSEN, RAYNOR e MACDONALD, 2015).

Normalmente, as organizações dominantes reconhecem uma “*low-end disruption*” quando seus consumidores menos demandantes começam a abandonar seus produtos e serviços em troca dos oferecidos por um entrante. Já a “*new-market disruption*” é mais sutil, uma vez que o que se disputa são consumidores não conhecidos, consumidores que não participavam do mercado original e que passam a consumir ante a oferta dos novos entrantes. Por isso, os operadores históricos têm dificuldade de identificar estes consumidores como um novo mercado. Além disso, quando identificam um novo entrante com uma proposta disruptiva, conhecendo o mercado como conhecem, podem não lhes atribuir importância por ceticismo em relação à viabilidade do seu modelo de negócio, afinal, não são poucas as experiências anteriores conhecidas de entrantes malsucedidos. A “*new-market disruption*” apresenta padrões reconhecidos em diversos estudos teóricos (BARTMAN, 2015) como o fato de que as organizações entrantes iniciam geralmente pequenas, criando novos mercados e atraindo “não-consumidores” para o mercado mediante a oferta de custos mais baixos ou produtos mais simples e acessíveis e o crescimento vertiginoso.

Com o tempo, nos casos estudados que subsidiaram o desenvolvimento da teoria, as organizações entrantes acabam alcançando muito mais do que os consumidores não atendidos e os negligenciados. Com modelos de negócio inovadores, baseados em tecnologia e novas plataformas de acesso a mercado elas acabam atraindo clientes que eram atendidos pelas grandes e dominantes organizações. Neste momento, segundo a teoria, ocorre a “disrupção”. A trajetória de desempenho dos produtos e serviços disruptivamente inovadores é comparada por Christensen, Raynor e McDonald (2015) conforme demonstrado na Figura 11 abaixo:

**Figura 11: Trajetória disruptiva x trajetória sustentada**

Fonte: Christensen, Raynor e McDonald (2015).

As linhas vermelhas mostram como os produtos e serviços melhoram ao longo do tempo em relação às trajetórias de demanda do consumidor que, em azul, demonstram seu desejo em remunerar tal desempenho. Assim, enquanto as organizações grandes e dominantes introduzem produtos e serviços com cada vez maior qualidade para atender mercados aonde a lucratividade é maior, elas acabam negligenciando as necessidades de consumidores regulares não atendidos ou negligenciados, deixando aberta a possibilidade para que novos entrantes, menores e mais novos, explorem este gap oferecendo produtos e serviços de melhor performance, crescendo em escala até o ponto em que começam a incomodar os dominantes.

A teoria da inovação disruptiva já foi aplicada muito além do seu campo original composto por indústrias e empresas privadas de tecnologia, sendo considerada, por exemplo, na área de saúde<sup>11</sup>, distribuição de renda<sup>12</sup>, negócios inclusivos voltados para

<sup>11</sup> C.M. Christensen, J.H. Grossman and J. Hwang, "How to Heal the Health Care System". Forbes, October 31, p. 81-85, 2008.

<sup>12</sup> C.M. Christensen and D. Van Bever, "The Capitalist's Dilemma". Harvard Business Review, v. 92, n. 6, p. 60-68, 2014.

mercados de base da pirâmide<sup>13</sup> e educação<sup>14</sup>, ampliando seu espectro analítico. No entanto, ainda pairam questões sobre a necessidade de se ampliar a aplicabilidade da teoria da inovação disruptiva para além do determinismo da derrocada de organizações estabelecidas, apontando, por exemplo, caminhos que consideram os seus elementos chave como indicativos de intencionalidade estratégica de organizações que desejam e reagem contra ameaças disruptivas.

No caso da indústria financeira, e evolução tecnológica tem propiciado terreno fértil para o surgimento de inovações disruptivas que impactam tanto na captação de clientes de organizações estabelecidas quanto na bancarização de novos. Já em 2013 90% das transações financeiras no Brasil eram realizadas em canais eletrônicos e a telefonia móvel se tornava o principal canal de relacionamento (BADER e SAVOIA, 2013). No mercado brasileiro em que quase 1/3 da população não é bancarizada e cerca de 40% destes não bancarizados são jovens entre 15 e 24 anos (BACEN, 2017) e 81% dos ativos do segmento bancário comercial está concentrado em apenas cinco bancos - Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, Caixa e Santander – (BACEN, 2019), novos modelos de negócio intensivos em tecnologia puderam basear-se tanto em inovações *low-end* quanto *new market* e foi exatamente isso que aconteceu. Novos entrantes como *Fintechs* e bancos digitais surgiram oferecendo serviços digitais com maior simplicidade, acessibilidade e baixo custo.

## 2.6.2 Elementos chave da teoria da inovação disruptiva

A definição dos elementos chave da teoria da inovação disruptiva baseia-se na obra seminal de Christensen (1997) e, também, em dezenas<sup>15</sup> de casos relatados de rupturas identificadas por Christensen e Raynor (2003)<sup>16</sup> e analisados por King e Baatartogtokh (2015).

---

<sup>13</sup> S.L. Hart and C.M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review 44, no. 1 (fall 2002): 51-56.

<sup>14</sup> C.M. Christensen, M.B. Horn, and C.W. Johnson, “Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns” (New York: McGraw-Hill, 2008).

<sup>15</sup> Foram analisadas 77 (setenta e sete) inovações disruptivas.

<sup>16</sup> Christensen, “Innovator’s Dilemma” e C.M. Christensen and M.E. Raynor, “The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth” (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

A análise dos casos não permitiu a identificação de padrões nas forças disruptivas. Também não foi possível estabelecer um padrão de reação para as organizações que sofreram derrocada em função do número de variáveis específicas de cada caso como número de competidores, custos afundados, mudanças na economia de escala e nas condições sociais.

No entanto, foi possível identificar quatro elementos mais gerais aplicáveis aos casos de disrupção. São eles:

1 - As organizações estabelecidas estão constantemente aprimorando seus produtos e serviços ao longo de uma trajetória de inovação sustentada. Christensen e Raynor (2003) argumentam que, respeitadas as peculiaridades de cada mercado, as organizações estabelecidas costumam inovar de forma sustentada, o que significa promover melhorias incrementais na proposta de valor de seus produtos e serviços. Os autores classificam estas inovações como “the year-by-year improvements that all good companies grind out”. O racional da inovação sustentada é o seguinte: melhorar produtos e serviços que possam ser comercializados com margem de lucro ainda maior para clientes já conhecidos, mas ainda não satisfeitos com os produtos ofertados até então. A inovação sustentada, em regra, não transforma mercado, não descobre novos consumidores, não descortina novas possibilidades de produtos e serviços que o mercado nem sabia que eram possíveis. Ela simplesmente trabalha no aprimoramento daquilo que já é conhecido, aumentando sua proposta de valor.

2 - As organizações estabelecidas geralmente superam as necessidades dos seus clientes. O ritmo das inovações sustentadas é o segundo elemento apontado pela teoria. Por mais que estas inovações sejam incrementais, nos casos observados, elas acabam ocorrendo num ritmo mais acelerado que a evolução da necessidade dos clientes. O exemplo da indústria de computadores é emblemático no sentido de mostrar como os processadores oferecem atualmente muito mais capacidade do que a maior parte dos usuários consegue utilizar.

3 - As organizações estabelecidas possuem capacidade de reagir e responder a ameaças disruptivas, mas, mesmo assim, falham. Christensen e Raynor (2003) afirmam que as empresas estabelecidas frequentemente possuem as capacidades necessárias para ter sucesso, mas não as empregam efetivamente para combater potenciais disruptores. Segundo King e Baatartogtokh (2015) este elemento chave é o que distingue a teoria da inovação disruptiva das demais teorias da inovação que defendem que as organizações são superadas quando suas capacidades se tornam obsoletas ou ultrapassadas em relação

às de seus competidores. Christensen e Raynor (2003) romperam com esta lógica ao afirmar que organizações estabelecidas sucumbem apesar de deterem capacidade e competência para lidar com as inovações disruptivas. Os autores defendem que as organizações dominantes não reagem à inovação disruptiva porque elas já teriam alocado seus recursos em processos voltados para inovações sustentadas. Outra razão apontada para que as organizações dominantes tendam a não reagir às inovações disruptivas é o fato de que as organizações entrantes normalmente não surgem competindo pelos seus melhores clientes que são aqueles que oferecem maior margem. Ao invés disso, elas oferecem produtos e serviços a baixo custo, mais simples e mais convenientes para consumidores mal atendidos ou ainda não atendidos. Assim, como as atividades existentes em uma organização já estabelecida “determinam suas percepções do valor econômico de uma inovação [e] moldam as recompensas e ameaças”, os autores argumentam que as organizações estabelecidas não conseguem avaliar e, por isso, lidar com a ameaça potencial.

4 - A hesitação das organizações estabelecidas em face da inovação disruptiva acaba resultando em sua derrocada.

A teoria da inovação disruptiva apresenta um quadro de falhas sucessivas que levam organizações estabelecidas a sucumbir diante de inovações que alteram as condições de mercado. A evolução tecnológica da indústria financeira criou condições para inovações disruptivas surgirem e elas surgiram. Tais condições foram tão favoráveis que novos modelos de negócio passaram a se estabelecer na indústria, reconfigurando o campo e pressionando organizações estabelecidas a reagir. Os estudos das reações das principais organizações bancárias brasileiras, norte-americanas, europeias e asiáticas demonstra, conforme se apresentará de forma mais detalhada nos achados da pesquisa, mais reações do que hesitações. De fato, as organizações estabelecidas perceberam as mudanças e tomaram medidas investindo em TIC, comprando *Fintechs*, criando bancos digitais e construindo laboratórios de tecnologia.

## **2.7 Difusão e mudança tecnológica na indústria**

### **2.7.1 Evolução industrial**

O desenvolvimento tecnológico continua sendo a principal força motriz da evolução das indústrias na contemporaneidade. As indústrias evoluíram continuamente

ao longo dos últimos três séculos. Contudo, em quatro momentos revoluções proporcionaram mudanças estruturantes na forma de produção e distribuição de produtos e serviços. Conforme apontam Liao et al. (2018), atualmente, mesmo que ainda não haja um consenso sobre o que constitui uma revolução industrial, sob a perspectiva da evolução tecnológica, pelo menos quatro fases podem ser identificadas: após a invenção do motor a vapor no final do século XVIII, a introdução de linhas de produção e energia elétrica, permitindo a produção em massa de bens com base na divisão do trabalho no final do século XIX e a revolução proveniente das tecnologias da informação a partir da década de 1970 impulsionando a automação dos processos de fabricação, testemunha-se o surgimento de uma nova indústria marcada pela convergência entre a realidade física e a virtual e denominada indústria 4.0.

Segundo Horváth e Szabó (2019, p. 119), “the Fourth Industrial Revolution, which is currently taking place, sets a number of challenges for manufacturing companies from the technological, organizational and management points of view”. Indústrias estabelecidas mudam e novas indústrias surgem baseadas em inovações tecnológicas.

A literatura mais recente tem debatido sobre o surgimento deste quarto estágio revolucionário industrial na sociedade atual. Após a invenção do motor a vapor no final do século XVIII, a introdução de linhas de produção e energia elétrica, permitindo a produção em massa de bens com base na divisão do trabalho no final do século XIX e a revolução proveniente das tecnologias da informação a partir da década de 1970 impulsionando a automação dos processos de fabricação, testemunha-se o surgimento de uma nova indústria marcada pela convergência entre a realidade física e a virtual e denominada indústria 4.0.

Uma das consequências desta nova fase industrial é seu impacto nos processos produtivos e de prestação de serviços. Em alguns casos, os processos serão simplificados, mas em outros se tornarão bem mais complexos. Como resultado, as organizações experimentarão uma mudança no perfil dos colaboradores, aumentando a demanda pelos mais qualificados e reduzindo por aqueles responsáveis por operações de menor complexidade (BRÜHL, 2015).

Os aportes teóricos para a compreensão da indústria 4.0 ainda são escassos. A teoria da evolução das indústrias para o desenvolvimento de novos produtos proposta por Gort e Klepper (1982) muito antes do surgimento do debate sobre indústria 4.0 oferece perspectiva baseada na sequência histórica dos eventos e propõe que o caminho

temporal destes eventos determina não apenas o curso percorrido para alcançar o resultado final, mas também a estrutura final da indústria (GORT e KLEPPER, 1982, p. 630). Trata-se de uma perspectiva de evolução endógena das indústrias baseada na visão de heterogeneidade entre as firmas que se tornou relevante por oferecer *insights* sobre as relações possíveis entre inovações que provocam mudanças em indústrias, escolha estratégica de organizações e vantagem competitiva entre organizações (KLEPPER e GRADDY, 1990).

O processo dinâmico de evolução de uma indústria ocorre por meio da introdução de inovações. Inovação é a implementação de um processo, processo, método de marketing ou organizacional novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2005, p. 46). A inovação é inserida na indústria em etapas ou estágios. A proposição teórica de Gort e Klepper (1982) define quatro estágios sucessivos. São eles: 1) introdução; 2) crescimento; 3) maturidade; e 4) declínio.

A introdução significa a implementação de uma inovação pelo primeiro proponente dentro de uma indústria. O crescimento é caracterizado pelo aumento do número de ofertantes com conseqüente redução de preços devido à padronização em massa das técnicas. A maturidade acontece quando o número de ofertantes na indústria estabiliza-se e torna-se constante. No declínio o mercado se satura, interrompe o crescimento e a competição entre os ofertantes se acirra com saídas de alguns e guerra de preços entre os que ficam.

Nesta perspectiva de estágios evolutivos proposta pelos autores, de maneira geral, novos entrantes que apresentam inovações enfrentarão a reação das organizações já estabelecidas. Isso significa que organizações com mais recursos podem imitar suas concorrentes entre os estágios de introdução e crescimento, por exemplo. Com isso, a sobrevivência torna-se uma questão de eficiência relativa no longo prazo.

Em publicação subsequente, Klepper (1996) baseia-se na heterogeneidade entre as firmas para explicar a evolução das indústrias. Explica que os recursos supostamente mais importantes para se garantir a eficiência relativa no longo prazo por meio da inovação são a pesquisa e desenvolvimento, a capacidade de se definir o tempo certo para o lançamento de produtos, as experiências acumuladas e as competências para inovar.

A teoria também propõe reflexão no nível intraorganizacional. Aponta que as organizações podem catalisar ou bloquear iniciativas inovadoras internas, um apontamento explorado em diversos trabalhos posteriores voltados sobre o

intraempreendedorismo organizacional (KNIGHT, 1985; MENG e ROBERTS, 1996; KLEPPER e SLEEPER, 2005; MENZEL, KRAUSS, ULIJN e WEGGEMAN, 2006; KAMATH, 2006; EESLEY e LONGENECKER, 2006; HASHIMOTO, 2006; URBANO, ALVAREZ e TURRÓ, 2013).

A proposição teórica de Gort e Klepper (1982) foi útil para explicar como as organizações estabelecidas reagem e sobrevivem às inovações promovidas por novos entrantes e pode analisada em conjunto com a teoria da inovação disruptiva, detalhada em capítulo próprio, concebida por Christensen (1997) uma década e meia depois da teoria da evolução das indústrias para estudar justamente as organizações estabelecidas que hesitam, não reagem às inovações promovidas por novos entrantes e sucumbem. A consideração de ambas as teorias é importante para a tese na medida em que, em conjunto, permitem a construção de um quadro mais completo sobre os impactos e consequências de inovações em indústrias marcadas pelo confronto entre organizações estabelecidas como os bancos e novos entrantes como as *Fintechs*.

A indústria financeira tem apresentado inovações típicas da quarta evolução industrial marcadas pela convergência entre automação e conectividade e a criação de terreno fértil para desenvolvimento de inovações tecnológicas que impactaram o ambiente, o campo e as organizações alterando a regulação, a configuração concorrencial e cooperativa e os modelos de negócio, estratégias e estruturas organizacionais. A aplicação de novas tecnologias evoluiu pressionada por expectativas dos consumidores, demandantes de soluções móveis e digitais e produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais curtos e desenhados para as necessidades de cada consumidor, o que vem exigindo velocidade na dinâmica interna de inovação das instituições financeiras (BAUER et al., 2015).

### 2.7.2 Em busca de uma nova matriz tecnológica para o setor financeiro

O avanço exponencial da capacidade dos computadores, a imensa quantidade de informação digitalizada e o desenvolvimento de novos modelos de negócio fizeram o debate sobre a inovação tecnológica na indústria mundial convergir para novos patamares (VENTURELLI, 2014). Neste contexto surge a ‘indústria 4.0’ definida como uma fase na indústria mundial que agrega tecnologias e valor às organizações por meio da conexão em tempo real entre pessoas, equipamentos e dispositivos em geral (HERMANN, PENTEK e OTTO, 2015). Sua definição remonta ao debate ocorrido na

Alemanha, provocado inicialmente pelos setores produtivos e posteriormente encampado pelo Governo Federal germânico, com vistas a desenvolver os princípios que deveriam guiar a inovação tecnológica da indústria daquele país (KAGERMANN, LUKAS E WAHLSTER, 2011; KAGERMANN et al., 2013).

A principal característica desta nova fase é a convergência entre a realidade física e a virtual sob a égide de sistemas ciber-físicos<sup>17</sup> (KAGERMANN et al., 2013). Provoca impactos de curto e longo prazo ancorados na automatização extrema dos negócios, do governo e da vida privada, seguida de profunda conectividade, resultando em um redimensionamento radical das premissas de distância e tempo como obstáculos à comunicação (UBS, 2016). Trata-se de um conceito recente que surgiu abrangendo o desenvolvimento, a incorporação e a aplicação de inovações tecnológicas nos campos de automação, controle e tecnologia da informação aplicadas, a princípio, nos processos de manufatura, mas que acabou transbordando para outros setores da economia como, por exemplo, o financeiro.

Segundo Hermann, Pentek e Otto (2015), a indústria 4.0 deve contemplar pelo menos quatro elementos-chave: 1) sistemas ciber-físicos compostos por atuadores e sensores inteligentes que permitem que sistemas informatizados façam o controle físico dos processos de produção; 2) internet das coisas que é o compartilhamento de dados entre dispositivos que controlam e atuam nos processos de produção em tempo real através de redes sem fio; 3) internet de serviços que é todo tipo de serviço passível de ser realizado a partir dos dados gerados e disponíveis durante o processo produtivo e 4) fábrica inteligente que é a indústria aonde as máquinas e as pessoas contam com comunicação entre componentes ciber-físicos e internet das coisa para a execução de suas tarefas.

Segundo Barbosa, Costa e Pontes (2020), a quarta revolução industrial é realizada pela combinação de inúmeras inovações tecnológicas físicas e digitais como sistemas ciber-físicos, Inteligência Artificial (IA), manufatura aditiva, Internet das Coisas (IoT), Nuvem informática, Robótica adaptativa e Realidade aumentada.

---

<sup>17</sup> Sistemas ciber-físicos são combinações de componentes de software com partes mecânicas ou eletrônicas capazes de viabilizar o controle, o monitoramento, a transferência e o intercâmbio de dados via Internet em tempo real.

Apesar de ter surgido no bojo das discussões sobre o futuro da indústria manufatureira alemã, o cerne da ideia de indústria 4.0 é a inovação por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) que permitiam a convergência entre o físico e o digital (PREM, 2015; LI, 2018; MIHARDJOA, SASMOKOB, ALAMSJAHB e ELIDJENB, 2019), tecnologias digitais também aplicáveis em outras indústrias, razão pela qual pode-se compreender porque houve transbordamento da discussão para além do setor manufatureiro tedesco.

Segundo Alves et al. (p. 236), no centro da transformação digital “estão as tecnologias da informação e comunicação (TIC), que englobam a infraestrutura de telecomunicações e as indústrias de software e hardware”.

A tecnologia digital é aplicável a diversos modelos de negócios permitindo que as organizações inovem nos produtos, processos, serviços e nas suas plataformas de operação criando mais valor para o consumidor e para o seu negócio (OSTERWALDER, 2004). Esta nova matriz tecnológica faz surgir novos modelos de negócio baseados em inovação de premissas operacionais, de gestão da força de trabalho e de aplicação dos demais recursos da organização, revisitando os principais processos organizacionais sob uma lógica nova que impacta tanto na organização como no campo organizacional.

Além de impactar internamente nas organizações, a inovação de modelo de negócios baseada na transformação digital também pressiona a reorganização dos campos na medida em que além de viabilizar o surgimento de novos entrantes, provoca mudanças nas relações entre organizações, consumidores, fornecedores, reguladores e competidores em geral (ARNER, BARBERIS e BUCKLEY, 2015; AYADI et al., 2015; CHEN et al., 2017; COZZOLINO, VERONA e ROTHARMEL, 2018; KOTARBA, 2018). Transformação digital é “a utilização de tecnologias de computação e de internet para processos de criação de valor mais eficientes e efetivos” (REDDY e REINARTZ, 2017, p. 11). A digitalização é um fenômeno de amplo alcance já que afeta produtos, processos, modelos de negócio e cadeias produtivas (BLEICHER e STANLEY, 2018; HORVÁTH e SZABÓ, 2019).

Conforme apontam Bauer et al. (2015, p. 417), trata-se de uma transformação de enorme potencial econômico, marcada por ser conectada em rede digital e intensiva em dados e que exige das organizações novas abordagens que superam os aspectos puramente técnicos, considerando-se também a arquitetura organizacional, o desenvolvimentos de novas competências e lideranças.

Segundo Reddy e Reinartz (2017, p. 15), a transformação digital tem oferecido oportunidades para que organizações possam se reinventar como a General Electric que se tornou uma “*Digital Industrial Company*” ou a Netflix que desenvolveu o serviço em streaming em substituição ao aluguel de DVDs. Os autores citam, contudo, casos que companhias foram ameaçadas ou sucumbiram às inovações disruptivas como a Kodak e a Xerox. A velocidade das mudanças é alta. Mesmo em modelos de negócio como a Amazon, considerados inovadores e disruptivos há duas décadas, optaram por transformar novamente seu modelo de negócios.

A inovação digital traz desafios novos para as organizações consolidadas que se veem pressionados a realizar alto investimento sem necessariamente um retorno garantido já que uma das principais características dos novos modelos de negócio baseados em tecnologia digital é a mudança rápida (KIMENCSI e GWAN, 2017; CHENG et al., 2018; CHE e SUNDJO, 2018). O desenvolvimento de novas tecnologias em *Fintechs* e bancos digitais tem pressionado as organizações estabelecidas rumo à formalização de alianças estratégicas.

A competição se acirra rapidamente em mercados com novos entrantes intensivos em tecnologias digitais, acelerando os estágios propostos por Gort e Klepper (1982) e, com isso, aumentando a pressão sobre as organizações estabelecidas. Prazos de lançamento de produtos reduzem, flexibilidade das linhas de produção aumentam, customizações no atendimento ao consumidor se intensificam e cadeias globais de valor se integram (TADEU e SANTOS, 2016a; 2016b). Em diversas indústrias, novas organizações surgem e alteram o equilíbrio de mercados, a dinâmica de inovação de organizações estabelecidas e reposicionam as expectativas dos consumidores.

A new wave of digital disruptors and digital start-ups is changing the face of established industries with new technology. Uber is the iconic company that is often cited as the prime example of a digital upstart that has challenged the taxi industry, but Uber is not alone in this: Airbnb is challenging the hospitality industry; crowdfunding companies like Kickstarter are challenging the venture capital industry, and peer to peer lending pioneers like Prosper, LendingClub and OnDeck are challenging some of the traditional functions of the banking industry. All of these technology-based companies have unique features that challenge the status-quo of how business is conducted in established industries (REDDY e REINARTZ, 2017, p. 15).

Importante notar que a incorporação e materialização das transformações propagadas pela transformação digital da indústria 4.0 é custosa e leva tempo. Há barreiras de implementação que atrasam, quando não emperram este processo. A falta de pessoal qualificado e a necessidade de capacitar os quadros atuais são desafios apontados pela literatura (EROL et al, 2016; KIEL, MÜLLER, ARNOLD e VOIGT, 2017). Mudanças nas condições de trabalho pode gerar reflexos positivos e negativos para as organizações, isto é, apesar de incentivar e contribuir com criatividade e produtividade, também aumenta os riscos de conflitos internos dentro das organizações, exigindo das lideranças uma hábil orquestração das interações e das diversidades (BAUER et al., 2015, p. 423).

A digitalização do setor financeiro é painel de discussão do Fórum Econômico Mundial<sup>18</sup> que criou uma plataforma de ações voltadas especificamente para a remodelagem do futuro dos sistemas financeiros e monetários no mundo. Um de seus projetos prioritários denominado “Task Force on Digital Financing of the Sustainable Development Goals (SDGs)” reconhece que a aplicação de tecnologias emergentes como IA, nuvem, *Blockchain* e IoT em serviços financeiros já começou a ter um impacto transformador na estrutura operacional das instituições financeiras, alternando a dinâmica competitiva da indústria, o papel das pessoas nessas instituições, e a paisagem do sistema financeiro como um todo. Participam das discussões em nível mundial instituições financeiras estabelecidas, grandes empresas de tecnologia, *Fintechs* emergentes, reguladores, acadêmicos e sociedade civil. A fase atual do mencionado projeto procura entender como as interseções entre essas tecnologias criam oportunidades para os provedores de serviços financeiros estabelecerem novas proposições de valor que diferenciam suas organizações e potencialmente transformam o papel dessas instituições na economia em geral (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Ressalte-se que uma das premissas do projeto prioritário detalhado supra é justamente “identificar como a digitalização remodelará o financiamento e para identificar, teorizar e propor a melhor maneira de que essa transformação possa apoiar

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-financial-and-monetary-systems>.

o financiamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS<sup>19</sup>” que, de acordo com a Organização das Nações Unidas - ONU, demandarão entre 5 a 7 trilhões de dólares em investimentos anuais até 2030. Seus quatro objetivos principais são: 1) conhecer a experiência atual em aproveitar a digitalização de finanças em busca dos ODS; 2) identificar as oportunidades de alto impacto para o financiamento digital dos ODS hoje e no futuro; 3) identificar os principais impedimentos para a realização dessas oportunidades e os riscos associados a elas, e como esses impedimentos podem ser superados; e 4) discutir e propor ações necessárias para superem os impedimentos identificados. Estes quatro objetivos traçam um rumo já perseguido por instituições financeiras incumbentes preocupadas com seu reposicionamento na indústria financeira digital do futuro conforme documentado nos Relatórios Anuais dos maiores bancos comerciais e múltiplos em ativos totais dos mercados brasileiro, norte-americano, europeu e asiático analisados neste trabalho.

Este debate sobre a inovação digital propagada pela indústria 4.0 já chegou ao setor bancário brasileiro conforme apontam os Relatórios anuais de 2018 de Pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) sobre Tecnologia Bancária e de Economia Bancária e Crédito do Banco Central do Brasil (BACEN, 2018). Avanços tecnológicos e alterações regulatórias promovidas durante os últimos anos têm mantido a indústria financeira em um estado permanente de mudança e adaptação. Órgãos normativos como o Conselho Monetário Nacional (CMN), supervisores como o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e operadores como bancos, caixas econômicas e demais instituições não bancárias como sociedades de crédito e agências de fomento têm estudado e implementado medidas no bojo de suas respectivas competências de maneira a responder às novas pressões ambientais que se apresentam. A criação do sandbox regulatório no Brasil, fruto de parceria entre o Ministério da Economia, a CVM e a Superintendência de Seguros Privados por meio da Instrução CVM nº 626/2020 é um exemplo deste tipo de medida. Diversos outros exemplos encontram-se relatados no capítulo de trata da atualização regulatória do sistema financeiro nacional.

---

<sup>19</sup> Maiores informações sobre a Agenda 2030 da ONU disponíveis em: <<http://www.agenda2030.org.br/>>.

A seguir, categoriza-se uma relação de oito tendências ambientais contemporâneas sobre a indústria financeira brasileira mais recorrentemente identificadas (FORBES, 2019).

1 - Aplicação intensa de Inteligência Artificial (IA) para análise e detecção de tendências de mercado, no desenvolvimento de produtos e até na identificação de lavagem de dinheiro e fraude. Órgãos supervisores como o Banco Central têm indicado aos membros do campo que esta é uma tendência inevitável.

2 - A experiência financeira migrará quase que exclusivamente para o universo online, com reflexos diretos nos meios de interação e operação entre os membros da indústria. Bases de dados robustas e Inteligência Artificial (IA) deverão operar em plataformas digitais oferecendo serviços customizados em tempo real.

3 - Os operadores do Sistema Financeiro Nacional (SFN) deverão operar cada vez mais como empresas de tecnologia utilizando as ferramentas de fronteira como o *Blockchain* para digitalizar processos e automatizar o *back office* organizacional.

4 - Em economias emergentes como a brasileira, aplicativos preencherão os gaps bancários cobrindo uma série de serviços financeiros de forma mais ágil. Segundo Global Findex Database (WORLD BANK, 2017), do Banco Mundial, pouco menos de 1/3 dos adultos brasileiros não são bancarizados e, 58% deles vivem entre os 40% mais pobres da população. Importante notar que 4 a cada 10 brasileiros não bancarizados têm entre 15 e 24 anos de idade, isto é, são jovens, mais propícios a adaptar-se a novas tecnologias. Outro aspecto que chama atenção na economia brasileira é o fato de que 60% dos não bancarizados citam os custos como a principal barreira de acesso e 33% citam a distância. Mais uma vez, a tecnologia digital tem como uma de suas principais vantagens a redução dos custos operacionais e o acesso facilitado.

5 - As plataformas operacionais atuais estão ameaçadas e a automação cada vez mais presente. O uso intensivo de tecnologia digital e Inteligência Artificial (IA) substitui o atendimento presencial e, também, postos físicos para autoatendimento começam a perder relevância. Cada vez mais serviços bancários serão realizados online com interface exclusivamente digital. As agências devem desaparecer com o tempo.

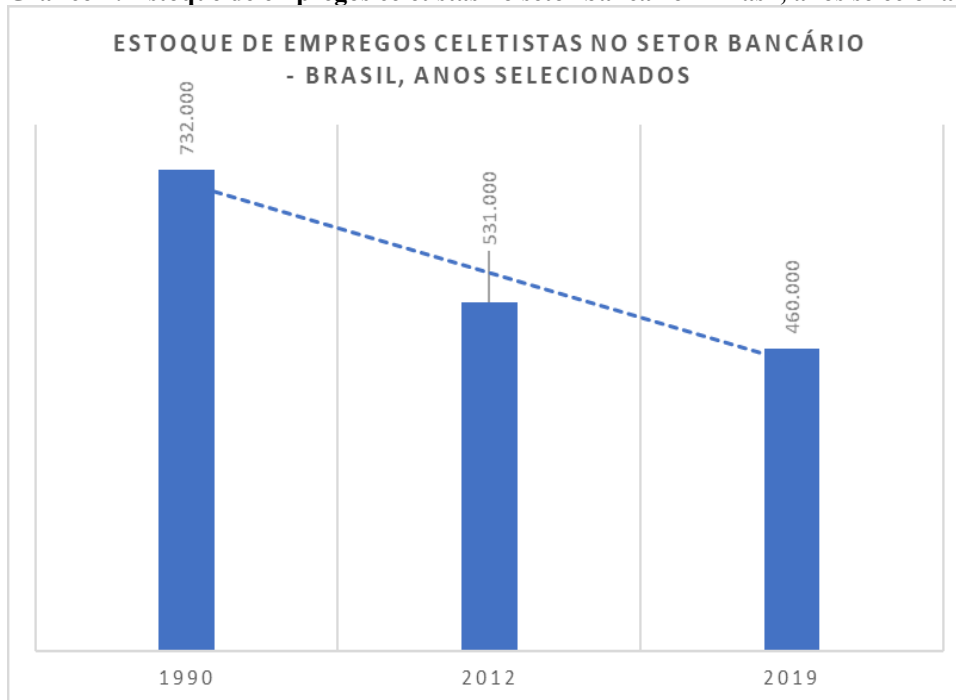
6 - Maior transparência e *accountability* das instituições financeiras. Operadores do sistema financeiro auferem lucro de diversas maneiras. A maior concorrência diminui a margem das organizações incumbentes e pressiona todos por maior transparência.

7 – A criação das moedas virtuais para o protocolo de dinheiro sobre Internet (MoIP) permitirá aos operadores inovar em seus modelos de negócio seguindo a rota do protocolo de voz sobre Internet (VoIP) que catalisou inovações junto às operadoras de telefonia móvel que acabaram impactando nos modelos de negócios dos bancos.

8 – Emergência de novos pequenos operadores que entram na indústria para preencher os gaps de mercado, conquistar consumidores não atendidos ou mal atendidos, testando e evoluindo modelos de negócio inovadores e intensivos em tecnologia digital e escaláveis, operando com margem de resultado inferior aos operadores históricos.

As mudanças já impactam na indústria financeira brasileira, cuja organizações revisitam seus modelos de negócio. Um dos reflexos já mensuráveis no nível da indústria relaciona-se ao contingente de trabalhadores necessários. A automatização de processos proporcionada pela tecnologia digital tende a dispensar contingente significativo da mão-de-obra tradicional da indústria. Nas últimas três décadas a força de trabalho da indústria financeira nacional reduziu quase 40%, conforme Gráfico 1 abaixo.

**Gráfico 1: Estoque de empregos celetistas no setor bancário – Brasil, anos selecionados**

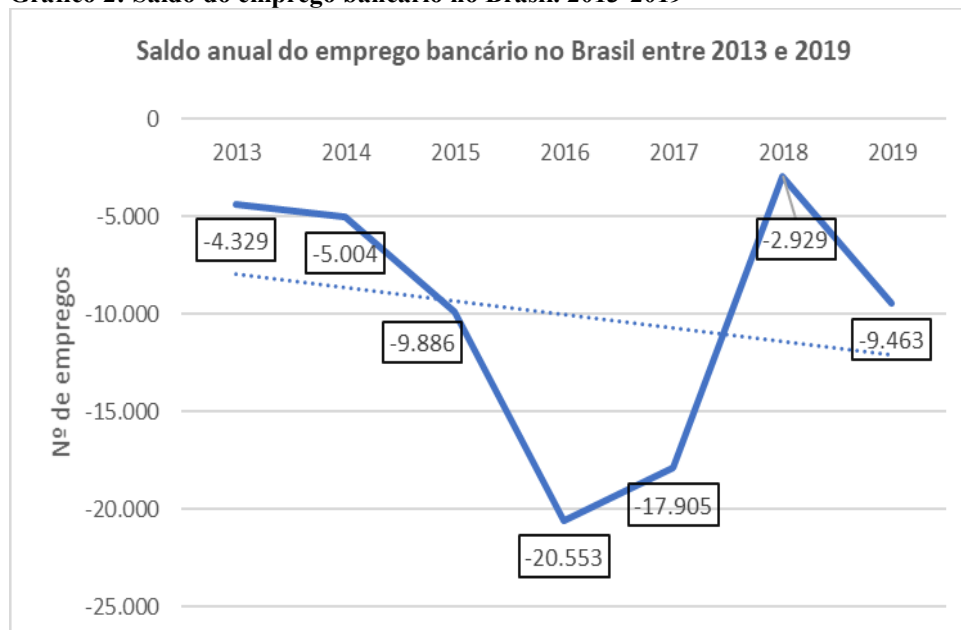


Fonte: elaborado pelo autor com base no Caged – Ministério do Trabalho.

Entre 2013 e 2019, houve a extinção de 70.069 empregos na indústria bancária brasileira. Neste período, em nenhum ano o saldo contratações x demissões foi positivo

mostrando que a tendência realmente é pela redução drástica do contingente de mão-de-obra do setor.

**Gráfico 2: Saldo do emprego bancário no Brasil. 2013-2019**



Fonte: elaborado pelo autor com base no Caged – Ministério do Trabalho.

A tendência de diminuição no número de agências bancárias nos últimos anos foi inclusive registrada no Relatório de Economia Bancária do BACEN (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018) que apontou, inclusive, que este movimento de redução tem sido liderado em grande medida nos últimos anos por Banco do Brasil e o Banco Itaú.

Este capítulo tratou dos rumos de uma nova matriz tecnológica para o setor financeiro. A indústria financeira nacional tem apresentado inovações típicas da quarta revolução industrial, marcadas pela convergência entre automação e conectividade e a criação de terreno fértil para desenvolvimento de inovações tecnológicas que impactaram o ambiente, o campo e as organizações alterando a regulação, a configuração concorrencial e cooperativa e os modelos de negócio, estratégias e estruturas organizacionais. A tecnologia digital é aplicável a diversos modelos de negócios. Organizações inovam nos produtos, processos, serviços e nas suas plataformas de operação e esta nova matriz tecnológica faz surgir novos modelos de negócio baseados em novas premissas operacionais, de gestão da força de trabalho e de aplicação dos demais recursos da organização, revisitando os principais processos organizacionais sob uma lógica nova que impacta tanto na organização como no campo organizacional. A transformação digital impacta internamente nas organizações e no campo viabilizando o surgimento de novos entrantes. As tendências já verificadas

apontam para um sistema financeiro com intensa aplicação de Inteligência Artificial (IA) a serviço de uma experiência exclusivamente online sustentada em recursos de computação em nuvem. A competição se torna mais acirrada e mais transparente entre as instituições financeiras, diminuindo a margem das organizações estabelecidas e pressionando todos por melhorias de performance operacional. Um resultado da nova matriz tecnológica do setor já identificado entre as principais organizações e no conjunto da indústria é a substituição de mão-de-obra por soluções tecnológicas.

## **2.8 Indústria financeira bancária**

### **2.8.1 Sistema financeiro internacional (SFI)**

O sistema financeiro internacional pode ser conceituado sob diversas perspectivas como a política, a econômica, a jurídica e a regulatória. Sob o prisma regulatório, trata-se de uma estrutura de normas, convenções e instituições que regulam e orientam mercados e empresas financeiras internacionais. Segundo Roberts (2000), o século XX presenciou três fases distintas do sistema financeiro internacional: o padrão-ouro vigente até os anos 1930, os acordos de Bretton Woods no período de 1944 a 1973 e, a partir daí o sistema de taxas de câmbio flutuantes.

Em julho de 1944, representantes das 45 (quarenta e cinco) nações se reuniram na cidade de Bretton Woods, nos Estados Unidos, para estabelecer aquilo que ficou historicamente conhecido como Acordo ou Sistema de Bretton Woods. Cientes de que o legado da guerra que caminhava para seu desfecho traria desafios econômicos de ordem global, o acordo objetivava estabelecer as bases para a promoção de cooperação econômica, facilitação do comércio internacional, padronização das políticas cambiais e formação de um sistema financeiro multilateral entre os países.

O acordo acabou configurando-se como um pacote de medidas composto por normas que norteariam o funcionamento do sistema financeiro e econômico mundial como, por exemplo, a definição do dólar americano como moeda padrão para transações internacionais, a indexação da taxa de câmbio entre o dólar e as demais moedas com limite de variação em bandas de 1%, para cima ou para baixo, a criação do lastro em padrão-ouro segundo o qual cada dólar valeria o equivalente a 35 gramas de ouro e a criação de entidades internacionais de apoio, fiscalização e supervisão econômica e financeira, como o FMI (Fundo Monetário Internacional), o Banco Mundial e o BIRD

(Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento). Durante pouco mais de duas décadas estas normas regulamentaram o sistema financeiro internacional.

Contudo, com a deterioração das finanças norte-americanas a partir de meados da década de 1960, um efeito negativo derivado da desvalorização do dólar acabou impactando a economia de outros países com reflexo significativo na própria economia mundial. Como medida de reação à crise doméstica, o tesouro norte-americano começou a emitir dólares o que, pelas normas do Sistema, acabava obrigando os demais países a emitir suas próprias moedas. Além disso, a insuficiência de lastro para cobrir a paridade dólar-ouro ante à emissão de moeda norte-americana acabou criando fissuras nas relações com países como França e Alemanha Ocidental que ao começarem a trocar suas reservas por ouro em 1971 criaram pressão que acabou desencadeando o encerramento da convertibilidade do dólar em ouro pela presidência dos Estados Unidos, medida considerada fatal para o Sistema (TONETO JUNIOR e GREMAUD, 1994).

O fim do Sistema Bretton Woods e a conseqüente deterioração dos mecanismos e instrumentos institucionais de regulação dos fluxos financeiros internacionais acabou coincidindo com crises inflacionárias e cambiais, seguidas de duas crises do petróleo, sendo a primeira em 1973 decorrente de quase uma década de restrição de oferta no mercado internacional por países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e a segunda como conseqüência da Revolução Iraniana que acabou afetando a oferta global em quase 10% já no final da década de 1970 (CORAZZA, 1996; GIDDENS, 2008)

Durante as décadas de 1980 e 1990 o fortalecimento do mercado asiático, as profundas crises de endividamento de países latino-americanos e a demanda crescente por regulamentação de um mercado de capitais internacional fomentaram debates sobre a renovação dos fundamentos do sistema financeiro internacional (SFI).

Diferentemente da era Bretton Woods, quando os fluxos comerciais eram muito importantes, o fim do século assistiu à substituição do sistema de crédito pelo sistema de capitais, fazendo surgir a necessidade de normatizar a operação dos fluxos internacionais de capitais. Processos de liberalização e desregulamentação financeira contribuíram com o aumento da importância dos mercados de capitais em relação ao mercado de crédito bancário, introduzindo uma nova lógica de investimento cada vez mais com caráter especulativo.

Neste contexto, o setor bancário começou a enfrentar a concorrência de investidores institucionais que operavam o trânsito de capital para países que optavam pela liberalização financeira. O mercado secundário<sup>20</sup> se desenvolve e se organiza rapidamente criando inovações financeiras como a securitização das dívidas, emissão de papéis como *bonds*, *commercial papers*, *floating rate notes* e, também, derivativos para mitigação de riscos futuros como *hedge*, *swap* e opções (CUNHA, 2014). Ainda assim, os bancos continuaram mantendo junto às empresas transnacionais o protagonismo na expansão do mercado de capitais, transferindo recursos entre agentes deficitários e superavitários, comprando e vendendo *securities*, administrando carteiras de grandes investidores internacionais e estruturando operações financeiras (GUTTMANN, 1996; FERREIRA, 2012).

No novo milênio, os mercados financeiros nacionais tornaram-se cada vez mais conectados e interdependentes e as múltiplas fontes de instabilidade que surgiam por todo o globo acabaram reverberando no sistema internacional, agora mais conectado, fazendo com que cada país desenvolvesse sua própria política de regulação do sistema financeiro de modo a supervisionar os mercados de câmbio, a taxa de juros interna e as atividades do seu sistema financeiro interno. Ocorre que, conforma ponta Ferreira (2012, p. 158), estas mudanças na ordem mundial atingem com inusitada velocidade os Estados-nação, as relações entre eles, e até mesmo o cotidiano das sociedades contemporâneas, o que implica na intensa reestruturação das relações de poder, da divisão internacional do trabalho e das riquezas, das regulamentações que determinam as relações entre os países e regiões.

A alta interdependência e a velocidade de repercussão do sistema financeiro internacional mostraram seu potencial negativo com uma crise financeira de dimensões sistêmicas a partir de 2008. Em setembro deste ano, um dos bancos de investimentos mais tradicionais dos Estados Unidos denominado Lehman Brothers foi à falência. Como resultado, outros bancos anunciaram perdas bilionárias e, para evitar a materialização do risco sistêmico de insolvências em série, governos de vários países

---

<sup>20</sup> Mercado secundário é o local onde os investidores negociam e transferem entre si os valores mobiliários emitidos por companhias. Nesse mercado ocorre apenas a transferência de propriedade e de recursos entre investidores e as companhias não têm participação.

anunciaram planos de socorro à economia por meio do aporte em bancos. Mesmo assim, Estados Unidos e outros países como o Brasil entraram em recessão. Segundo Guttman (2008) esta crise, que emanou do centro e não da periferia da economia mundial, acabou apontando para o risco de instabilidade das economias capitalistas, especialmente em relação a sistemas financeiros altamente complexos e interligados, revelando falhas estruturais profundas na regulação bancária. Segundo o autor, o modelo de regulação bancária vigente quando da eclosão da crise denominava-se sistema de auto-regulamentação supervisionada (GUTTMANN, 2006). Um sistema que, segundo Deos (2012) não era adequado para economias com mercados financeiros altamente desenvolvidos e integrados internacionalmente.

A falência do banco de investimentos Lehman Brothers em 2008 nos Estados Unidos provocou significativa pressão política em prol da ampliação e do fortalecimento do sistema de coordenação internacional por duas razões: enfrentar de modo coordenado os efeitos da crise e prevenir episódios futuros de gravidade sistêmica. Os efeitos provocados pelo evento foram considerados um choque exógeno caracterizado pela ruptura do mercado de hipotecas *subprime* dos Estados Unidos, propagado e intensificado internacionalmente devido à existência de falhas de mercado.

O debate sobre melhorias na arquitetura, na regulamentação e na supervisão do sistema financeiro internacional teve lugar no fórum do G20, criado em decorrência de sucessivas crises financeiras ocorridas majoritariamente em países em desenvolvimento durante a década de 1990 e atribuídas à fragilidade da regulação e da supervisão financeira. Para ampliar o debate internacional e facilitar a implementação das soluções em âmbito global, o G20 incluiu países que juntos representavam 90% do PIB e 80% do comércio mundial (HELLEINER, 2010).

Também no final da década de 1990 foi criado o *Financial Stability Forum* (FSF) com o objetivo de reforçar a resiliência dos bancos e do setor bancário aos choques inesperados e, com isso, promover a estabilidade financeira. O fórum reuniu representantes de instituições centrais para definição de regras internacionais. Este grupo contava com a presença do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco Mundial e do *Bank for International Settlements* (BIS), do Comitê de Basileia, além de ministros da Fazenda e autoridades de regulação e supervisão dos países membros do G7. Conforme apontado por Deos (2012, p. 379), documentos oficiais fruto dos trabalhos do FSF apontaram para um amplo consenso no sentido de se promover uma

profunda reforma na regulação coordenada em nível internacional para se definir um marco geral de normas e padrões para o sistema financeiro internacional.

As crises e os consequentes aprimoramentos no SFI acabaram produzindo um ambiente mais integrado baseado em normas, convenções e instituições que regulam e orientam de maneira mais detalhada mercados e empresas financeiras internacionais. O debate sobre o funcionamento do sistema foi ampliando e incluiu o G20 que, conjuntamente, representavam 90% do PIB e 80% do comércio mundial. Esta evolução regulatória internacional deixou um legado de maior integração entre as principais economias. Pavimentou o caminho para a ocorrência da desintermediação bancária do mercado, diminuindo a participação dos bancos no setor financeiro em favor de novos intermediários financeiros potencializados pela integração e pela tecnologia.

### 2.8.2 Os bancos no SFI contemporâneo

O sistema financeiro internacional (SFI) é muito influenciado pelos grandes bancos norte-americanos, europeus e asiáticos. A classificação dos maiores bancos leva em consideração o total de ativos de cada um. Os ativos de um banco são constituídos basicamente do somatório entre as propriedades da empresa, o capital financeiro próprio e de terceiros, créditos interbancários e ativos recebidos de emissões de bônus. A Tabela 3 apresenta o ranking com os maiores bancos em ativos do mundo tendo por referência os balanços de 2018. Variações nos valores podem ocorrer em função da utilização de diferentes critérios na apresentação dos demonstrativos.

**Tabela 3: Ranking mundial de bancos por ativos – 1º ao 20º (2019).**

Classificação	Banco	País	Ativos (US\$ Bilhão)
1	Banco Industrial e Comercial da China	China	4.322
2	China Construction Bank Corporation	China	3.822
3	Banco Agrícola da China	China	3.698
4	Bank of China LTD	China	3.387
5	JPMorgan Chase	EUA	3.139
6	HSBC Holdings plc	Inglaterra	2.918
7	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japão	2.893
8	Bank of America (BoA)	EUA	2.620
9	BNP Paribas	França	2.430
10	Crédit Agricole	França	1.984
11	Citigroup	EUA	1.917
12	Japan Post Bankm	Japão	1.911
13	Wells Fargo	EUA	1.896
14	Sumitomo Mitsui Financial Group	Japão	1.848
15	Mizuho Financial Group	Japão	1.838
16	Banko Santander	Espanha	1.671
17	Deutsche Bank	Alemanha	1.544
18	Societe Generale	França	1.485
19	Groupe BPCE	França	1.463
20	Barclays Plc	Inglaterra	1.444

Fonte: Elaborado pelo autor.

O universo composto pelos 20 maiores bancos do mundo demonstra um equilíbrio entre ocidente e oriente. Os bancos norte-americanos e europeus ocupam 12 das 20 posições e, ainda, concentram pouco mais da metade dos ativos totais (50,8%) uma vez que, juntos, reúnem US\$ 24.511 bilhões em ativos. Os bancos asiáticos, por sua vez, são 8 dentre os 20 e reúnem cerca de US\$ 23.719 em ativos (49,2%). É um grupo liderado por quatro grandes instituições financeiras chinesas, ocupantes dos primeiros lugares da lista. A Tabela 4 a seguir amplia um pouco o universo de análise ao apresentar em que países estão os 100 maiores bancos do mundo em ativos.

**Tabela 4: Número de bancos classificados entre os 100 maiores do mundo em ativos por país (2019)**

Classificação	País	Número de Bancos entre os 100 maiores
1	China	18
2	Estados Unidos	12
3	Japão	8
4	França	6
	Reino Unido	6
	Coreia do Sul	6
5	Canadá	5
	Alemanha	5
	Espanha	5
6	Austrália	4
	Brasil	4
7	Suécia	3
	Holanda	3
	Singapura	3
8	Itália	2
	Suíça	2
9	Áustria	1
	Bélgica	1
	Dinamarca	1
	Finlândia	1
	Índia	1
	Noruega	1
	Rússia	1
	Taiwan	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

As maiores concentrações estão a Ásia, com 36 destes bancos, na Europa, com 34 e nas Américas com 21. O Brasil figura na sexta posição entre os países que abrigam os maiores bancos junto com a Austrália, ambos com quatro bancos entre os 100 maiores em ativos.

O sistema financeiro internacional sofreu profundas mudanças durante a última década como resultado de mudanças tecnológicas, do fortalecimento de regras gerais de regulação e de liberalização de mercados, do florescimento do mercado de capitais e de medidas de desconcentração do risco (TORRES FILHO, 2015).

As inovações tecnológicas introduzidas pelo mercado na forma de captar, analisar e disponibilizar crédito contribuíram com a globalização financeira (EICHENGREEN e MUSSA, 1998) aumentado muito a capacidade dos bancos de operar.

O fortalecimento das regras gerais de regulação se deve em grande medida à ação direta de países nos diversos fóruns constituídos para debater e estabelecer normas

de regulação e supervisão do sistema financeiro internacional. A criação de fóruns de debate sobre normas e procedimentos padronizados internacionalmente como os já mencionados G20 e o *Financial Stability Forum* (FSF), concomitantemente ao movimento de liberalização de sistemas nacionais, acabou fortalecendo o sistema de regulação internacional em relação ao nacional. Sob a perspectiva dos países, segundo Mirandola (2010, p. 109) aqueles que optaram pela liberalização fizeram uso de três tipos de medidas impulsionadoras do processo de integração financeira: a redução das barreiras para o fluxo de capitais e a ampliação do acesso a mercados estrangeiros; a exposição de instituições financeiras domésticas à competição estrangeira potencializando a incorporação de tecnologia estrangeira e a captação de investimentos externos em decorrência da melhoria de credibilidade do sistema financeiro nacional em relação à investidores estrangeiros. Importante ressaltar que este processo de desnacionalização de mercados financeiros não é recente na medida em que consolida uma tendência iniciada quando do fim da era do Sistema de Bretton Woods.

A partir da década de 1990, o surgimento do mercado de capitais marcado pela atuação de instituições financeiras como bancos de investimento, fundos de investimento, fundos de *hedge* e, mais recentemente, as *Fintechs* no financiamento direto ocupou espaço que antes era detido exclusivamente pela intermediação bancária. Também denominado de movimento de “desintermediação bancária do mercado”, esta tendência global já havia sido apontada por Boyd e Gertler (1994) e Palley (2002) como um movimento que resultaria na queda da participação dos bancos no setor financeiro em favor de novos intermediários. Mais recentemente, também ingressaram neste novo mercado fundos mútuos, fundos de pensão e, também, novas modalidades de sociedade de crédito direto e de empréstimo entre pessoas.

A reação dos bancos mirou a diversificação. Para não ficarem restritos à captação de recursos e depósitos e à concessão de empréstimos, tornaram-se originadores e distribuidores destes créditos, substituindo as receitas com as margens de risco, tradicionalmente cobradas nos empréstimos tradicionais, pelos ganhos mais imediatos com as taxas e as comissões decorrentes de operações estruturadas (TORRES FILHO, 2015, p. 32).

A última e mais recente mudança estrutural do sistema financeiro internacional transcorreu durante a última década em decorrência da desconcentração do risco. A utilização de derivativos permitiu a mercantilização e a redistribuição de risco entre diferentes investidores, reduzindo a exposição individual a elementos específicos dos

ativos que internalizavam. A lógica do “seguro” via derivativos acabou viabilizando operações globais, mitigando riscos como, por exemplo, o câmbio, impactando no seu custo e viabilizando a intensificação da migração de capital.

Em relação ao custo de capital, atualmente, identifica-se um aumento relativo nos custos de captação dos grandes bancos internacionais em relação às grandes empresas não financeiras. Acostumados a tomar recurso mediante o pagamento de taxas de risco um pouco superiores às dos tesouros dos respectivos países em que estavam sediados, os bancos já não contam com os 20% a 30% de margem que detinham antes da crise de 2008 em relação às grandes empresas nos Estados Unidos da América e na Europa, seja em função da deterioração de suas condições de crédito, seja pelo efeito da liberalização dos mercados que acabou contribuindo com o aumento da concorrência. Além disso, desde a crise de 2008, os países deixaram de garantir o costumeiro conforto aos bancos e este comportamento também contribuiu com a precificação que o mercado fazia e atualmente faz do risco dos bancos.

Segundo Relatório do FMI (2020) sobre a estabilidade financeira mundial, a rentabilidade continua sendo um desafio persistente para os bancos em várias economias avançadas desde a crise financeira mundial. Apesar do relaxamento da política monetária contribuir com a sustentação do crescimento econômico durante esse período, proporcionando algum apoio à lucratividade bancária, juros muito baixos comprimiram as margens de juros líquidas dos bancos, que são a diferença entre os juros auferidos sobre os ativos e os juros devidos sobre os passivos.

Para além dos desafios enfrentados pelos bancos em consequência da pandemia de COVID-19, o relatório prevê um período persistente de juros baixos pressionando ainda mais a rentabilidade dos bancos no médio prazo. Em simulação com um grupo de nove economias avançadas, uma grande parcela do setor pode deixar de gerar lucros acima de seu custo de capital já a partir de 2025 (FMI, 2020).

Assim, no contexto pós-COVID-19, medidas para mitigar as pressões sobre os lucros são esperadas como o corte de custos e o aumento de tarifas, mas, mesmo assim, o FMI enxerga com ceticismo a capacidade do setor de compensar integralmente as pressões sobre a rentabilidade. A alternativa heterodoxa é o retorno das operações com riscos excessivos, com repercussão direta nas vulnerabilidades do sistema bancário. Considerando o histórico de evolução do sistema financeiro internacional, não se espera dos países políticas de mitigação de vulnerabilidades decorrentes da tomada excessiva

de riscos. Dessa maneira, soluções para assegurar um fluxo de crédito apropriado para as economias deverão surgir de outros agentes do campo.

Restam aos bancos o investimento em tecnologias e novas plataformas capazes de contribuir com a sua rentabilidade, diminuindo seu custo operacional e melhorando seus resultados no médio prazo. Estas tecnologias têm sido desenvolvidas e apresentadas ao mercado não apenas pelos bancos, mas principalmente pelas *Fintechs* e o desafio que se apresenta para os bancos acaba sendo a tradução e incorporação de tecnologias desenvolvidas por outras organizações com competências que eles não possuem. Uma missão que a teoria da tradução instrumental tenta realizar.

### 2.8.3 Sistema financeiro nacional (SFN)

Sistemas financeiros são campos organizacionais estruturados para possibilitar o relacionamento entre agentes de mercados financeiros interessados em operacionalizar transferências de agentes econômicos superavitários para deficitários e proporcionar condições adequadas à manutenção do fluxo de recursos em circulação (CUNHA, 2014 p. 17). Neste ambiente, são selecionados e monitorados projetos de investimento, garantidos contratos, administrados os riscos do mercado e assegurados o bom funcionamento da alocação de recursos (HORN e FEIL, 2019, p. 230). São fortemente regulados uma vez que operam em ambientes caracterizados por falhas de mercado e assimetria de informações. Respeitadas as diretrizes de cada país, em geral, as políticas regulatórias visam assegurar um ambiente de estabilidade institucional, promover a eficiência econômica e preservar a defesa da concorrência.

O sistema financeiro de um país é composto de múltiplos tipos de organizações integradas de forma complexa e dinâmica para cumprir diversas funções relacionadas às transações financeiras em uma economia. No Brasil, o sistema financeiro nacional (SFN) abrange quatro tipos de mercado: o mercado monetário, o mercado de crédito, o mercado de capitais e o mercado de câmbio e autoriza três categorias de organizações para operar nestes mercados: órgãos normativos, órgãos supervisores e os operadores como os bancos e caixas econômicas, administradoras de consórcios, bolsa de valores, cooperativas de crédito, corretoras e distribuidoras, bolsa de mercadorias e futuros, instituições de pagamento e instituições não bancárias. Abaixo, a Figura 12 ilustra a composição e os segmentos do SNF, senão vejamos:

**Figura 12: Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional - SFN**

	Moeda, crédito, capitais e câmbio			Seguros privados	Previdência Fechada
Órgãos normativos	CMN Conselho Monetário Nacional			CNSP Conselho Nacional de Seguros Privados	CNPC Conselho Nacional de Previdência Complementar
Supervisores	BCB Banco Central do Brasil		CVM Comissão de Valores Mobiliários	SUSEP Superintendência de Seguros Privados	PREVIC Superintendência Nacional de Previdência Complementar
Operadores	Bancos e Caixas Econômicas	Administradoras de Consórcios	Bolsa de Valores	Seguradoras e Resseguradores	Entidades Fechadas de Previdência Complementar
	Cooperativas de Crédito	Corretoras e Distribuidoras	Bolsa de Mercados e Futuros	Entidades abertas de previdência	
	Instituições de pagamento	Demais instituições não Bancárias		Sociedades de capitalização	

Fonte: Banco Central do Brasil – BCB.

Participam desta categoria de bancos e caixas econômicas as seguintes espécies de instituições: bancos múltiplos, bancos comerciais, caixa econômica federal e outras caixas econômicas, bancos de câmbio, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), bancos de desenvolvimento regionais e bancos de investimento.

Dentre os operadores, os bancos e caixas econômicas ainda são a âncora do sistema brasileiro, concentrando em 2018 cerca de 90% dos ativos e seu grau de complexidade depende em grande medida do nível de desenvolvimento institucional e econômico interno de cada país (BACEN).

O Brasil apresenta um dos mercados bancários mais concentrados do mundo no qual apenas cinco bancos controlam aproximadamente 85% dos ativos totais do segmento comercial (BACEN). Nos Estados Unidos da América, por exemplo, os cinco maiores bancos não detêm sequer a metade dos ativos totais de mercado. Isso significa que apesar da crescente integração internacional entre sistemas financeiros nacionais, cada Estado-nação encontra-se em estágio de desenvolvimento próprio. Nos países desenvolvidos, os sistemas bancários registram estágios mais avançados do que nos países em desenvolvimento. Rezende (2012) formulou sete estágios de desenvolvimento bancário que podem ser assim caracterizados:

**Tabela 5: Estágios do desenvolvimento bancário**

<b>Estágio 1: Pura intermediação financeira</b>
Bancos emprestam a poupança; Pagamentos em moeda mercadoria (commodity Money); Não existe multiplicador bancário; Poupança precede o investimento.
<b>Estágio 2: Depósitos bancários usados como moeda</b>
Conveniente usar papel-moeda como meio de pagamento; Reduzida drenagem ou pressão sobre as reservas bancárias; Processo do multiplicador é possível; Criação do crédito bancário com as frações de reservas Investimentos podem agora preceder a poupança.
<b>Estágio 3: Empréstimos inter-bancário</b>
Criação de crédito ainda é restringida pelas reservas; Risco de perdas de reservas é compensado pelo desenvolvimento do empréstimo interbancário; Processo do multiplicador funciona mais rapidamente; Maior multiplicador porque os bancos podem manter menores reservas
<b>Estágio 4: Emprestador de última instância</b>
Banco Central percebe a necessidade de promover confiança no sistema bancário; Atuação do emprestador de última instância quando o empréstimo interbancário é inadequado; Reservas agora respondem à demanda por empréstimos; Criação de créditos livre das restrições de reservas.
<b>Estágio 5: Administração de passivo</b>
Competição dos intermediários não bancários impulsiona a luta sobre o market share; Bancos ofertam ativamente créditos e procuram depósitos; Expansão do crédito diverge da atividade econômica real.
<b>Estágio 6: Securitização</b>
Capital adequacy ratios – razão de adequação de capital ou exigência mínima de constituição de capital introduzida para restringir o crédito; Bancos tem uma proporção crescente de maus empréstimos (bad loans) por causa do excesso de empréstimos (over-lending) no estágio 5; Securitização dos ativos bancários; Aumento de atividades registradas fora do balanço (off-balance sheet activity) Direção ou movimento para liquidez.
<b>Estágio 7: Global shadow banking system (Sistema bancário global “na sombra” ou paralelo)</b>
Interpenetração, de modo quase inextrincável, entre os balanços do sistema bancário e das instituições não bancárias; Operações dos mercados de balcão; Mercado de derivativos; Produtos estruturados: securitização combinada com derivativos.

Fonte: Rezende (2012).

A proposição destes estilos tomou por referência os trabalhos de Chick (1994), Dow (1999), Farhi e Cintra (2009) e Prates e Farhi (2011) e sua categorização em estágios do sistema financeiro de um país depende da dinâmica de interação concorrencial dos bancos, das mudanças no ambiente macroeconômico, regulatório e institucional e, principalmente, do estágio de desenvolvimento tecnológico da indústria.

Avanços tecnológicos viabilizaram inovações financeiras como a securitização e os derivativos (CARVALHO, 2007) e sua combinação com a desregulamentação

apontavam no final da década passada para um cenário em que “os bancos deixarão de ser um elemento distinto entre as outras instituições financeiras” (REZENDE, 2012, p. 44). Já se esperava, portanto, o aumento da competição devido à pressão exercida por novos entrantes e suas inovações tecnológicas.

Entre 2008 e 2018, a estrutura do sistema financeiro nacional (SFN) passou por transformação acentuada no que se refere à quantidade de organizações em operação e, também, em razão do volume de operações realizadas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018). Entre dezembro de 2008 e dezembro de 2018, o número de instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN) reduziu-se de 2.423 para 1.677 (- 30.8%). Mesmo assim, o saldo de crédito passou de cerca de 40% para 47,4% do PIB no mesmo período, chegando ao pico de 53,7% em dezembro de 2015.

A redução na quantidade de instituições autorizadas no período analisado decorre do próprio movimento do mercado, isto é, instituições deixaram o mercado em razão de perda de competitividade, sucumbiram após fiscalização dos órgãos supervisores e reguladores ou se fundiram buscando maior racionalização e ganhos de escala. A Tabela 6 abaixo apresenta a evolução do campo organizacional entre 2008 e 2018 no Brasil:

**Tabela 6: Evolução do quantitativo de instituições autorizadas**

Segmento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Banco Múltiplo	138	145	139	139	138	132	130	132	133	132	131
Banco Comercial *	21	19	20	21	23	23	22	21	21	21	20
Banco de Desenvolvimento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica Federal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	18	16	15	14	14	14	14	13	14	13	12
Banco de Câmbio	0	0	2	2	2	3	3	3	3	3	4
<b>Subtotal universo supervisionado bancário</b>	<b>182</b>	<b>185</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>182</b>	<b>177</b>	<b>174</b>	<b>174</b>	<b>176</b>	<b>174</b>	<b>172</b>
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	55	58	61	60	59	58	55	53	53	56	58
Sociedade de Arrendamento Mercantil	36	34	33	31	30	29	27	27	25	24	21
Sociedade de Crédito Imobiliário** e Associação de Poupança e Empréstimo	18	17	14	14	12	11	9	8	4	3	3
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte	47	46	45	42	40	38	40	40	38	38	36
Agência de Fomento	12	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16
Companhia Hipotecária	6	6	7	8	7	8	7	8	9	7	6
Sociedade de Crédito Direto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Subtotal outras instituições de crédito não bancárias</b>	<b>174</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>171</b>	<b>164</b>	<b>160</b>	<b>154</b>	<b>152</b>	<b>145</b>	<b>144</b>	<b>141</b>
Cooperativa de Crédito	1462	1416	1377	1328	1269	1209	1163	1113	1078	1023	977
<b>Subtotal não-bancário e cooperativas de crédito</b>	<b>1636</b>	<b>1591</b>	<b>1552</b>	<b>1499</b>	<b>1433</b>	<b>1369</b>	<b>1317</b>	<b>1265</b>	<b>1223</b>	<b>1167</b>	<b>1118</b>
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	107	109	107	100	95	93	92	87	79	75	68
Sociedade Corretora de Câmbio	45	45	44	49	57	62	66	63	63	61	63
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	136	127	127	127	118	116	108	102	101	95	94
<b>Subtotal intermediação</b>	<b>288</b>	<b>281</b>	<b>278</b>	<b>276</b>	<b>270</b>	<b>271</b>	<b>266</b>	<b>252</b>	<b>243</b>	<b>231</b>	<b>225</b>
Instituição de Pagamento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	10
<b>Subtotal instituições de pagamento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
Sociedade Administradora de Consórcio	317	309	301	284	222	199	186	172	166	156	152
<b>Subtotal administradoras de consórcio</b>	<b>317</b>	<b>309</b>	<b>301</b>	<b>284</b>	<b>222</b>	<b>199</b>	<b>186</b>	<b>172</b>	<b>166</b>	<b>156</b>	<b>152</b>
<b>Subtotal universo supervisionado não bancário</b>	<b>2241</b>	<b>2181</b>	<b>2131</b>	<b>2059</b>	<b>1925</b>	<b>1839</b>	<b>1769</b>	<b>1689</b>	<b>1633</b>	<b>1560</b>	<b>1505</b>
<b>Total</b>	<b>2423</b>	<b>2366</b>	<b>2312</b>	<b>2240</b>	<b>2107</b>	<b>2016</b>	<b>1943</b>	<b>1863</b>	<b>1809</b>	<b>1734</b>	<b>1677</b>

Fonte: Banco Central do Brasil.

A Tabela 6 considera instituições autorizadas todas "autorizadas sem atividade", "autorizadas em atividade", "em administração especial temporária", "em intervenção" e "paralisadas". Importante notar que a linha banco comercial inclui os bancos internacionais com filial no país e a linha de sociedades de crédito imobiliário trata daquelas que não podem captar recurso junto ao público.

Este movimento de contração impactou os segmentos financeiros de forma distinta. O segmento bancário, que concentra cerca de 90% dos ativos do sistema, apresentou uma redução de 182 para 172 instituições autorizadas (-5,5%).

Já o segmento não bancário apresentou uma queda acumulada de 736 instituições nos onze anos da série o que representa uma diminuição de quase 1/3 do número de organizações (-32,84%). A maior parte desta diminuição entre as instituições não bancárias é atribuída às cooperativas de crédito e a explicação está nos incentivos regulatórios às fusões e incorporações de cooperativas de crédito. O movimento de consolidação de cooperativas não é restrito ao Brasil. Na Holanda, por exemplo, este movimento do campo denominado de consolidação sistêmica fundiu 106 cooperativas de crédito em atuação no país com o Banco Rabobank, resultando daí a Coöperatieve Rabobank U.A. (BACEN, 2018).

A redução no número de administradoras de consórcio em funcionamento em cerca de 50% decorreu majoritariamente da saída de mercado de instituições com baixo nível de atuação ou paralisadas.

Já no segmento de intermediação, a redução do volume de instituições atuantes concentrou-se nas corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários que passaram a enfrentar a proliferação de modelos de negócio baseados em negociação eletrônica por meio de plataformas de acesso remoto (home brokers).

A ampliação do acesso aos ambientes de negociação por meio de inovações tecnológicas contribuiu com a racionalização dos custos de funcionamento e, por consequência, com a intensificação da competição entre os participantes, levando à saída de mercado das instituições menos eficientes ou com baixa escala operacional.

O segmento de corretoras de câmbio, por sua vez, cresceu em cerca de 40%. Neste caso, o crescimento de agentes é consequência direta de mudança regulatória. Em maio de 2008 o BACEN publicou Resolução 3.568 extinguindo autorizações concedidas às agências de turismo e meios de hospedagem para operar por conta própria com câmbio manual. Com isso, diversas agências solicitaram a constituição de corretoras de câmbio para continuar operando.

Até o final de 2018, apesar de uma diminuição de quase 1/3 no número de organizações, o segmento não bancário continuava representando a absoluta maioria no quantitativo de instituições financeiras.

No segmento bancário, 131 dos 172 bancos autorizados sobreviventes eram bancos comerciais ou bancos múltiplos com carteira comercial, caracterizados pela maior flexibilidade de atuação e maior diversidade de produtos e serviços, representando cerca de 87% de seus ativos e 90% do total do sistema financeiro (BACEN).

## 2.9 *FINTECHS*

Serviços financeiros são cada vez mais dependentes da disponibilidade imediata de informações. Durante as duas primeiras décadas do século atual, inovações tecnológicas relacionadas à automatização e digitalização transformaram profundamente estes serviços. Segundo Alt e Puschmann (2016, p. 24), quatro fatores impulsionaram esta transformação:

1 - A evolução da tecnologia da informação e sua convergência para a computação social, o *Big Data*, a internet das coisas e o armazenamento na nuvem que permitiram a automatização de serviços e o desenvolvimento de inovações em produtos, processos e modelos de negócio;

2 - A mudança no comportamento do consumidor que passou a utilizar canais de interação digital pressionando os bancos a redimensionar suas redes de agências e agentes e a reorganizar o gerenciamento de canais para interação com clientes;

3 - A atualização da regulação que acabou reconhecendo as *Fintechs* e incorporando-as aos sistemas financeiros nacionais nos últimos anos.

4 - Alterações nos ecossistemas dos bancos em decorrência da mudança de seu comportamento organizacional de redução do desenvolvimento interno de tecnologias e inovações e busca de soluções no mercado, criando oportunidades para novos entrantes como as *Fintechs* e empresas de outras indústrias como telecomunicações.

Tais mudanças estão reorganizando a cadeia de valor da indústria financeira, fazendo surgir novos modelos de negócio e criando oportunidades para novos atores intensivos em tecnologia da informação.

Segundo Laia (2009, p. 101), os modelos de maturidade na área de tecnologia da informação tiveram início a partir dos trabalhos de Nolan e Gibson (1974) que

mostraram que organizações assimilam e desenvolvem o uso de tecnologias de informação a partir de estágios de amadurecimento, influenciados pelo ambiente micro organizacional e, também, por eventos e tendências do macro ambiente.

Segundo Nolan (1979), não há como saltar níveis de maturidade ou evitar o processo de aprendizado associado a cada etapa. Neste sentido, o autor identificou cinco estágios capazes de ilustrar uma curva de aprendizagem necessária à evolução na gestão de tecnologia da informação nas organizações. São eles: exploração localizada; integração interna de tarefas; reengenharia ou redesenho interno de processos; reengenharia da rede de negócios e redefinição do escopo de negócios.

Os dois primeiros estágios - exploração localizada e integração interna de tarefas – são denominados estágios evolucionários e os três seguintes - reengenharia ou redesenho interno de processos; reengenharia da rede de negócios e redefinição do escopo de negócios – revolucionários, devido à aplicação mais intensiva de tecnologia da informação na organização.

A exploração localizada caracteriza-se pela utilização da tecnologia da informação em atividades isoladas dos negócios.

A integração interna de tarefas, assim como o primeiro estágio, provoca impactos limitados na organização com pequena ou nenhuma transformação de processos ou negócios.

Na reengenharia ou redesenho de processos a organização passa a utilizar a tecnologia da informação para repensar as próprias formas de funcionamento da instituição, transformando processos e, não raro, eliminando setores ou funções. Neste estágio a tecnologia auxilia a organização a se concentrar em suas atividades mais importantes.

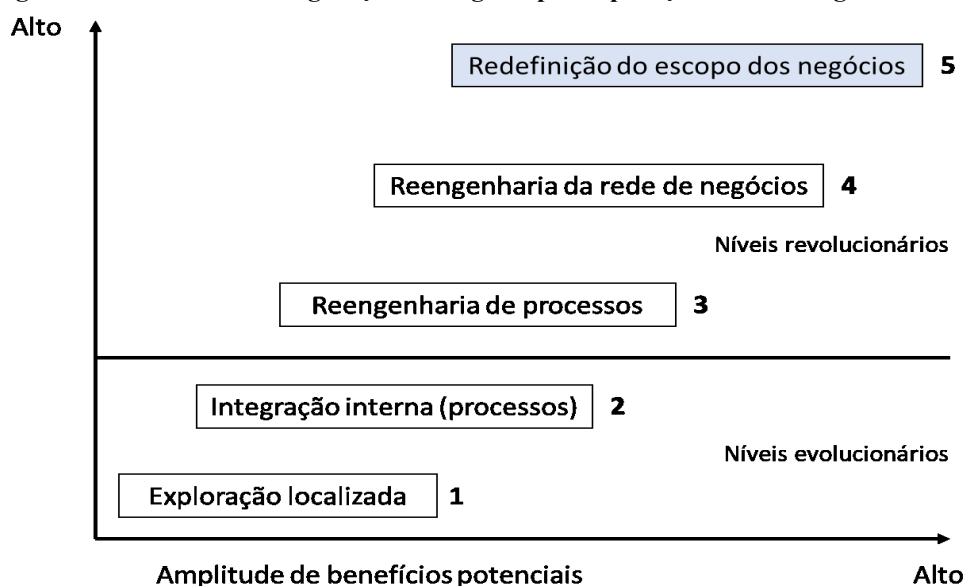
A reengenharia da rede de negócios estabelece uma rede de integração produtiva envolvendo consumidores, fornecedores e outros atores que possam contribuir com o avanço da empresa para além dos seus limites organizacionais, isto é, para o espaço virtual. Neste estágio a tecnologia da informação torna-se um elemento estruturante das ações organizacionais. O surgimento de *marketplaces* na indústria financeira é um exemplo de reengenharia de rede de negócios integrando diversos atores que transacionam com uma ou mais contrapartes em ambiente virtual em tempo real. *Marketplaces* são plataformas colaborativas online onde diversas empresas oferecem produtos e serviços e a realização dos negócios fica a cargo de um agente coordenador

que disponibiliza aos usuários uma estrutura digital com formas de pagamentos seguras, cálculos de frete e demais custos associados integrados (SEBRAE, 2017).

A redefinição do escopo de negócios, quinto estágio, caracteriza-se pela exploração de novos mercados e produtos utilizando a tecnologia da informação em larga escala. Neste estágio, a tecnologia da informação passa a ser o “core business” da organização. É justamente com o objetivo de se posicionar neste estágio que as organizações estabelecidas da indústria financeira têm direcionado esforços materializados em investimentos em TIC e digitalização de produtos e processos. A reação das organizações estabelecidas é uma resposta aos novos entrantes que já operam em modelos de negócio intensivos em tecnologia.

A Figura 13 abaixo ilustra os estágios evolucionários descritos supra, senão vejamos:

**Figura 13: Níveis de Reconfiguração de Negócio pela Aplicação de Tecnologia da Informação.**



Fonte: Adaptado pelo autor de Laia (2009) com base em Venkatraman (1991).

A proliferação de negócios na indústria financeira cujo escopo é intensivo em tecnologia da informação e sistemas é também caracterizada como o amálgama entre finanças e tecnologia, eixo desta transformação digital determinante para o surgimento do principal novo ator deste cenário: as *Fintechs*, consideradas a seguir.

### 2.9.1 Natureza das *Fintechs*

Segundo Puschmann (2017, p. 70), o termo *Fintech* foi provavelmente mencionado pela primeira vez no início da década de 1990 pelo presidente do Citicorp,

John Reed, ao comentar a criação do consórcio denominado “*Smart Card Forum*”, pontuando a necessidade de se abandonar o tradicional modelo de desenvolvimento tecnológico verticalizado da indústria financeira por um modelo que incluísse empresas de outros setores da economia. Na ocasião, o termo *Fintech* significava soluções financeiras inovadoras possibilitadas pela tecnologia da informação.

A literatura, porém, passou a tratar *Fintech* como uma organização facilitadora de inovações para o setor de serviços financeiros que operava na criação de produtos e serviços, na terceirização e no *outsourcing*, na inovação de processos, no desenvolvimento de sistemas e na estruturação de novos modelos de negócios (TUFANO, 2003; ALT e SACHSE, 2012; ZAVOLOKINA et al. 2016; HADDAD e HORNUF, 2019).

No Brasil, *Fintechs* foram conceituadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN) como “empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor. No Brasil há várias categorias de *Fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

As *Fintechs* tornaram-se cada vez mais relevantes para a indústria financeira e, por consequência, para as organizações âncora do sistema: os bancos. O alto investimento em tecnologia sempre fez parte da história do desenvolvimento da indústria financeira. Segundo Alt et al. (2018), identifica-se pelo menos três diferentes fases tecnológicas no desenvolvimento de serviços desta indústria: a primeira fase caracterizou-se pelas transações em mídia física (moedas, notas e promissórias); a segunda fase foi marcada pelas tecnologias analógicas dependentes de computadores para processamento de dados, mormente entre as décadas de 1960 e 1970, quando foi difundido o uso de caixa eletrônico e, por derradeiro, a terceira fase, que foi caracterizada pelas tecnologias digitais e, especialmente, pelo uso cada vez mais intensivo do internet banking desde que ele foi introduzido em pelo Citibank e pelo Chase Manhattan até sua popularização via plataformas mobile e seus serviços acoplados disponíveis em smartphone durante a última década.

A literatura resume a evolução da digitalização dos serviços financeiros em cinco fases conforme se confere na Tabela 7, senão vejamos:

**Tabela 7: Evolução da digitalização da indústria de serviços financeiros - 1960 - 2020 e perspectivas**

	Fase 1 - Antes de 1960	Fase 2 - 1960 a 1980	Fase 3 - 1980 a 2010	Fase 4 - 2010 a 2020	Fase 5 - Perspectivas para a próxima década
<b>Foco na estratégia</b>	canal único com o cliente	dois canais de acesso ao cliente	canais múltiplos de acesso ao cliente	canais cruzados de acesso aos clientes	canais híbridos de acesso aos clientes
<b>Foco na organização</b>	processos de apoio	processos de back-office	processos de front-office	processos de provedor	processos de consumo
<b>Foco em sistemas</b>	integração de sistemas inexistente	integração parcial de sistemas internos	integração de sistemas internos	integração de sistemas de provedores de serviços financeiros externos	integração de sistemas externos de provedores de serviços não financeiros

Fonte: Adaptado e traduzido pelo autor de Puschmann (2017, p. 71).

Durante as três primeiras fases, os bancos utilizaram a tecnologia da informação para a automação de processos internos visando maior eficiência nas transações e no gerenciamento do próprio portfólio. Neste período, a conexão com o cliente acontecia por meio de no máximo dois canais: a agência e o atendente ou consultor que, dependendo da fase da contratação do crédito, poderia atender do *front office* ou do *back office*. Na fase quatro, com vistas a reduzir a produção de soluções internas, os bancos passaram a utilizar e se integrar a provedores, o que exigiu padronização de processos e funções, começando pelas áreas de suporte, tecnologia e *back office*. A quinta fase é orientada pela digitalização focada no cliente. Nesta fase, a lógica centrada no produto é substituída pela atenção à dinâmica do consumo mediante o desenvolvimento de modelos de negócios ponto a ponto. É como se houvesse um banco para cada cliente, operando via sistemas externos totalmente integrados à sua operação já automatizada para atender às necessidades já identificadas do cliente com possibilidade inclusive de evoluir com Inteligência Artificial (IA) para identificar ou mesmo criar novas oportunidades de negócio para ambos.

Atualmente, empresas de soluções financeiras de alta tecnologia já registram presença nos principais processos do ecossistema bancário global captando, transferindo e investindo economias. A literatura já identificou pelo menos nove categorias diferentes de *Fintechs* (ERNST & YOUNG, 2016b; HADDAD e HORNUF, 2019; HE et al., 2017; WORLD ECONOMIC FORUM, 2017). Na Tabela 8, Haddad e Hornuf (2019) apresentam os tipos e suas definições, senão vejamos:

**Tabela 8: Classificação e definição de categorias de *Fintechs*.**

<b>Classificação e definição de categorias de <i>Fintechs</i></b>	
<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>
1 - Gerenciamento de ativos	Serviços como consultoria em robótica, negociação social, gerenciamento de patrimônio, aplicativos de gerenciamento financeiro pessoal ou software.
2 - Serviços de câmbio	Serviços financeiros, transação de valores mobiliários, derivativos e outros instrumentos financeiros.
3 - Financiamento	Soluções de crowdfunding, crowlending, microcrédito e serviços de factoring.
4 - Seguros	Intermediação de seguros, seguro à vista, seguro orientado ao uso, gerenciamento de contratos de seguro e serviços de corretagem, além de serviços de gerenciamento de riscos e reclamações.
5 - Programa de fidelidade	Serviços de recompensas pela fidelidade à marca ou oferta de acesso avançado a novos produtos, cupons de vendas especiais ou mercadorias gratuitas.
6 - Pagamento	Soluções de pagamento inovadoras como sistemas de pagamento móvel, carteiras eletrônicas ou moedas criptográficas.
7 - Tecnologia reguladora	Serviços baseados em tecnologia no contexto de monitoramento regulatório, geração de relatórios e conformidade.
8 - Gerenciamento de riscos	Serviços que ajudam as empresas a avaliar melhor a confiabilidade financeira de suas contrapartes ou a gerenciar melhor seus próprios riscos.
9 - Outros	Serviços de educação e treinamento para investidores, serviços de comunicação e de autorização, dentre outras soluções.

Fonte: Adaptado de Haddad e Hornuf (2019, p. 83).

Entre as 7.353 *Fintechs* identificadas na pesquisa, a categoria mais recorrente foi de empresas voltadas para serviços de financiamento, seguidas por *Fintechs* de pagamentos, *Fintechs* de gestão de ativos e *Fintechs* de seguros demonstrando que o potencial inovador dos novos entrantes na indústria financeira global alcance os importantes serviços de oferta de crédito e gestão de ativos concorrendo diretamente com os bancos (HADDAD e HORNUF, 2019, p. 95).

## 2.9.2 Potencial inovador das *Fintechs*

Intensivas em tecnologia, as *Fintechs* alteraram o equilíbrio competitivo do mercado financeiro, reduzindo custos operacionais, garantindo acessibilidade, agilidade e atendimento em escala. Com isso, os serviços financeiros ofertados a preços mais baixos tornaram-se mais acessíveis inclusive para parcelas da população que não consumiam nesta indústria (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2016).

Segundo McWaters e Galaski (2017, p. 12), as *Fintechs* ainda não se estabeleceram como atores dominantes da indústria, pois ainda não conseguiram conquistar os clientes de instituições já estabelecidas. Contudo, concluíram que seus efeitos transformadores na indústria “definiram a direção, a forma e o ritmo da mudança em quase todos os setores de serviços financeiros. Os consumidores passaram a exigir uma experiência digital fácil e integrada, com aprovações rápidas de empréstimos e opções para efetuar pagamentos de pessoa para pessoa — inovações que as *Fintechs* tornaram populares”.

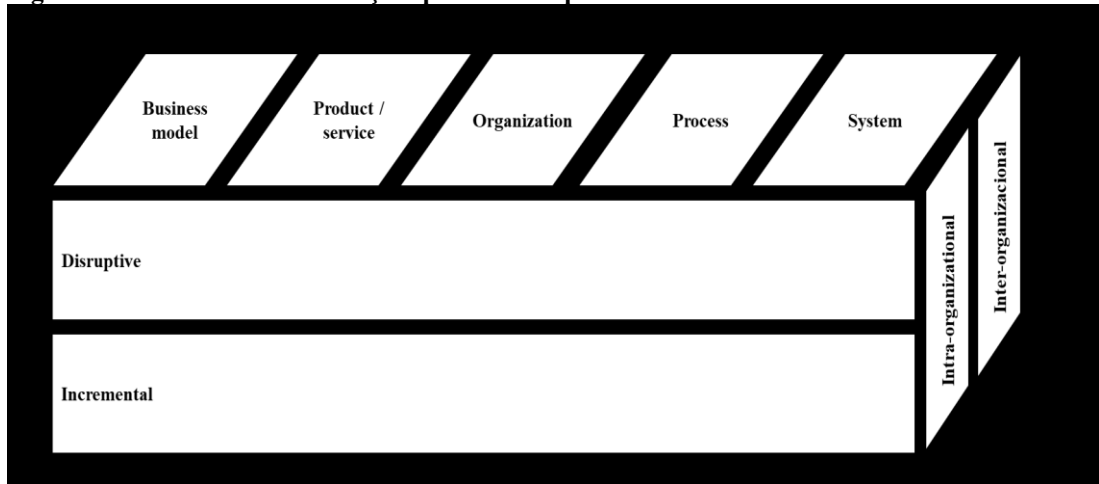
O potencial transformador das *Fintechs* para o cenário competitivo decorre da sua capacidade de desenvolver e oferecer inovações que desafiam a maneira como os serviços financeiros são organizados e disponibilizados para o consumidor. Segundo Puschmann (2017, p.74) as inovações promovidas pelas *Fintechs* podem ser categorizadas em pelo menos três dimensões: em relação ao objeto, ao grau ou intensidade e quanto ao escopo.

Quanto ao objeto, as inovações financeiras podem mirar em modelos de negócios, produtos e serviços, organizações, processos e sistemas. A intensidade pode variar entre inovações incrementais e disruptivas, já conceituadas com base nos trabalhos de Christensen publicados entre 1997 e 2015 e referenciados neste trabalho.

Quanto ao escopo, as inovações promovidas pelas *Fintechs* podem ter alcance dentro ou entre organizações. Serão intraorganizacionais quando se concentrarem em

mudanças dentro da própria organização impactando em um ou mais objetos organizacionais e interorganizacionais quando seu impacto ultrapassar os limites organizacionais e reorganizar a relação dos membros do campo ou a cadeia de valor da indústria. A Figura 14 abaixo ilustra como as três categorias de inovações promovidas por *Fintechs* se integram:

**Figura 14: Dimensões das inovações promovidas pelas *Fintechs***



Fonte: Puschmann (2017, p. 74).

As mudanças mais impactantes promovidas pelas *Fintechs* na indústria acontecem quando as inovações são disruptivas, isto é, quando o mercado passa a consumir os novos produtos e serviços oferecidos ou criados pelas *Fintechs* de maneira intensiva o suficiente para prejudicar a sustentabilidade dos participantes históricos ou incumbentes (HE et al., 2017; DELOITTE, 2017a; ARAÚJO, 2018; CHIHIMI, 2018; FARIA, 2018; MARCON, 2018; AZOLINI, 2019; HADDAD e HORNUF, 2019; SOKI, 2019).

### 2.9.3 *Fintechs* no Brasil

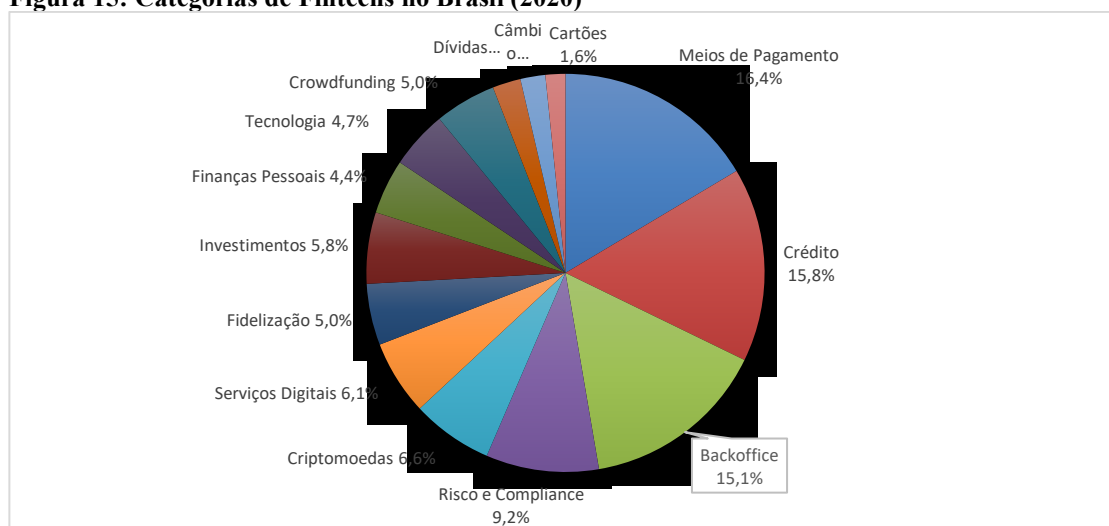
As *Fintechs* encontraram terreno fértil para crescimento no Brasil. Bancos estabelecidos operando com spreads entre os mais altos do mundo, taxas básicas de juros praticadas ainda entre as mais elevadas entre os países em desenvolvimento, mesmo agora quando se encontra no seu menor patamar histórico e, ainda, parcelas significativas da população ainda sem acesso a serviços bancários básicos, sem planejamento financeiro e com alto endividamento familiar (DE ANDRADE IVO, 2016).

Aproveitando este cenário, as *Fintechs* se organizaram e instituíram a Associação Brasileira de *Fintechs* (AB*Fintechs*), a Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD) e a Associação de *Equity Crowdfunding*, três organizações capitaneadas pelo setor no sentido de aprimorar seu próprio ecossistema.

A AB*Fintechs* surgiu em 2016 com o propósito de criar uma rede de auxílio entre diferentes empresas da área de tecnologia financeira, com ações de autorregulação, impacto social e fomento a negócios. A ABCD resultou da união entre *Startups* do setor de crédito em 2016, com o objetivo de fomentar o mercado de inovação no crédito e demandar políticas públicas para incentivar novos modelos de negócio na área. A Associação de *Equity Crowdfunding* criada em 2014 por empresas mantenedoras de plataformas de investimento coletivo autorizadas pela CVM a realizarem ofertas públicas simplificadas nos termos da Instrução CVM nº 588/17 representa as plataformas de *crowdfunding* de investimento no Brasil.

Pesquisa recente promovida pela Distrito (2020), um hub de inovação para *Startups* identificou, por meio de pesquisa realizada durante o ano de 2019 com base em levantamentos de diferentes setores e regiões do Brasil, 742 *Fintechs* em operação no Brasil e as organizou em 14 categorias conforme Figura 15 abaixo:

**Figura 15: Categorias de Fintechs no Brasil (2020)**



Fonte: Adaptado pelo autor de Distrito (2020, p. 19).

O Quadro 8 abaixo detalha o universo das *Fintechs* no Brasil apresentando seu numerário por subcategorias.

**Quadro 8: Distribuição quantitativa e proporcional por subcategoria de *Fintechs***

Categoria	Subcategoria	Proporção	n° <i>Fintechs</i>	Categoria	Subcategoria	Proporção	n° <i>Fintechs</i>
Meios de Pagamento	Processamento	49,2%	60	Investimentos	Ativos Financeiros	48,8%	21
	PdV	31,1%	38		Gestão de Investimentos	44,2%	19
	Mobile	19,7%	24		Marketplace de empresas	7,0%	3
Crédito	Oferta Direta	36,8%	43	Fidelização	Programas de Fidelidade	62,2%	23
	Marketplace	33,3%	39		Benefícios	37,8%	14
	Antecipação	15,4%	18	Crowdfunding	Projetos	62,2%	23
	P2P	11,1%	13		Equity	37,8%	14
	Consórcios	3,4%	4		Tecnologia	Infraestrutura	48,6%
Backoffice	Gestão Financeira	63,4%	71	Banking As A Service		31,4%	11
	Contabilidade	31,3%	35	Open Banking		20,0%	7
	Precificação	5,3%	6	Finanças Pessoais	Gestão Pessoal	72,7%	24
Risco e Compliance	Análise de Risco	38,2%	26		Gestão de Investimentos	3,0%	1
	Compliance	35,3%	24		Educação Financeira	24,3%	8
	Antifraude	26,5%	18	Dívidas	Negociação de Dívidas	100,0%	17
Criptomoe das	Corretoras	49,0%	24	Câmbio	Câmbio	73,3%	11
	Pagamentos	32,7%	16		Cross-border	26,7%	4
	Investimentos	18,3%	9	Cartões	Pré-Pagos	75%	9
Serviços Digitais	Contas Digitais	48,9%	22		Crédito	25%	3
	eWallets	37,8%	17				
	Bancos Digitais	13,3%	6				

Fonte: Adaptado pelo autor de DISTRITO (2020).

Em 2019, os principais serviços oferecidos pelas *Fintechs* no Brasil são meios de pagamento (16,4%) relacionados à facilitação e processamento de pagamentos nas modalidades móvel, máquinas de pagamento ou soluções disponíveis diretamente nos postos de venda e serviços de intermediações de pagamento; crédito (15,8%) compreendendo oferta direta de crédito e viabilização de plataformas *Peer to Peer* (P2P) que conectam aqueles que buscam crédito àqueles que querem investir, sistemas de base tecnológica para oferta e concessão de crédito para antecipação, consórcios, *marketplace* (conectar pessoas e empresas a ofertas); *back office* (15,1%) com foco em softwares e serviços para gerenciar contabilidade e sistemas de gestão e automação da contabilidade de empresas, gestão financeira e precificação de produtos e serviço; e risco e *compliance* (9,2%) abrangendo softwares e serviços para análise e comprovação de informações e dados de empresas, clientes e contrapartes por meio de serviços de análise de risco, antifraude e adequação regulatória e fiscal.

As *Fintechs* de soluções tecnológicas para facilitação e processamento de pagamentos foram as que proliferaram em maior número no mercado nacional, muito em função da capacidade do órgão supervisor de criar o ambiente regulatório adequado para receber as novas tecnologias. São as que mais geraram empregos: 35% do total de funcionários no setor o que representa aproximadamente 14 mil colaboradores (DISTRITO, 2020).

Em termos de distribuição geográfica, a região sudeste concentra mais de 70% das *Fintechs*, seguida pelo Sul (20%). São Paulo é atualmente o local de concentração deste fenômeno: 53% das *Fintechs* estão em território paulista. Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná dividem a segunda colocação com 7% cada (DISTRITO, 2020).

#### 2.9.4 *Hubs* ou plataformas integradoras

As *Fintechs* têm se apresentando para a indústria tanto como empresas independentes quanto como conectores essenciais na cadeia de valor dos serviços financeiros. McWaters e Galaski (2017) apontam que “o ecossistema das *Fintechs* é uma verdadeira fonte de capacidades e permite que instituições implementem rapidamente novas ofertas por meio de parcerias e aquisições”.

O ambiente regulatório é determinante para o surgimento e o crescimento das *Fintechs* na indústria financeira, pois elas concorrem com os bancos que são organizações bem estruturadas, estabelecidas e dominantes na indústria.

O surgimento de *Fintechs* em escala global no transcorrer da última década é fenômeno que corrobora a extensão da revolução tecnológica por que passa a indústria financeira mundial. Na esteira da criação das *Fintechs* foram também criados *hubs* para servir de portal de relacionamento e conexão destes novos entrantes com outros partícipes do sistema financeiro local e, também mundial.

Em 2016, foi criada a *Global Fintech Hubs Federation* (GFHF) como uma rede global e independente conectando os principais agentes de inovação na indústria financeira nos diversos continentes. A iniciativa foi liderada pela Associação de *Fintech* do Reino Unido denominada *Innovate Finance* com a missão de fomentar a colaboração, o engajamento em projetos de interesse comum e o compartilhamento de boas práticas.

Em 2017, estudo da DELOITTE (2017b) apontou que o número de *hubs* para conexão com *Fintechs* associados ao GFHF e ao *Innovative Finance* em Londres já era de 44, conforme se confere no Quadro 9 abaixo:

**Quadro 9: Hubs de Fintechs que aderiram ao Global Fintech Hubs Federation (Deloitte, 2017b)**

<b>Localização do hub</b>	<b>Entidade responsável</b>	<b>Localização do hub</b>	<b>Entidade responsável</b>
Abu Dhabi	Abu Dhabi Global Market	Manama	Economic Development Board of Bahrain
Amsterdam	Holland FinTech	Mexico City	FinTech Mexico
Auckland	FinTech NZ	Milan	SellaLab
Bangalore	Nathan Associates India	Moscow	Skolkovo FinTech Hub
Bangkok	Thai FinTech Association	Nairobi	NEST Nairobi
Brussels	B-Hive	New York	Partnership Fund for New York City
Budapest	CEE FinTech	Oslo	IKT-Norge
Chicago	FinTEch	Paris	Paris FinTech Forum
Copenhagen	Copenhagen FinTech	Prague	Czech FinTech Association
Dublin	Deloitte Ireland	Sao Paulo	Fintech Committee at ABStartups
Edinburgh	FinTech Scotland (steering committee)	Shanghai	Association of Shanghai Internet Financial Industry
Frankfurt	Frankfurt Main Finance	Shenzhen	Silk Ventures
Hong Kong	FinTech HK	Silicon Valley	500 Startups
Istanbul	FinTech Istanbul	Singapore	Monetary Authority of Singapore
Jakarta	FinTech Association of Indonesia	Stockholm	Stockholm FinTech Hub
Johannesburg	Techstars	Sydney	Stone & Chalk
Kuala Lumpur	FinTech Association of Malaysia	Taipei	FinTechBase
Lagos	FinTech Association of Nigeria	Tel Aviv	Startup Nation Central
Lisbon	Associação FinTech e InsurTech Portugal	Tokyo	FinTech Association of Japan
London	Innovate Finance	Toronto	MaRS Discovery District
Luxembourg City	Luxembourg for Finance	Warsaw	FinTech Poland
Madrid	Asociación Española de FinTech e InsurTech	Zurich	Swiss Finance + Technology Association

Fonte: Adaptado de DELOITTE (2017b, p. 8-9).

Estudos mais recentes identificaram que em 2019 existiam pelo menos 238 *hubs* para atender cerca de 7 mil destas empresas em 230 cidades espalhadas por 65 países (FINDEXABLE, 2019). Nestes *hubs*, aqui denominados plataformas integradoras, participam empreendedores, associações de classe, entidades governamentais e órgãos reguladores. Todos atentos à dinâmica do fenômeno de surgimento e desenvolvimento do amálgama entre finanças e tecnologia e, principalmente, nas suas consequências para a indústria e suas respectivas organizações.

*Hubs* são pontes integradoras que criam espaços interorganizacionais para conexão entre membros de um mesmo campo organizacional que, são acessados em busca de oportunidades de apropriação de conhecimento, tecnologias e negócios. Estes espaços deslocados das organizações que deles participam acabam servindo como um ambiente mais livre, isento de amarras e preconceitos normativos que muitas vezes limitam iniciativas disruptivas dentro das organizações. Com isso, acabam incentivando a exploração, permitindo que os atores se reconheçam e interajam mais ativamente, reduzindo as assimetrias informacionais existentes.

Os bancos de desenvolvimento estudados criaram pontes integradoras para aproximação das *Fintechs*. Os projetos Garagem e Hubble promoveram vários projetos de interação. Contudo, a incorporação mais efetiva de soluções desenvolvidas pelas *Fintechs* pelos bancos de desenvolvimento restou prejudicada principalmente por conta de restrições regulatórias. BNDES e BDMG não conseguiram contratar nenhuma das diversas soluções apresentadas nestes ambientes.

#### 2.9.5 Atualização regulatória no âmbito do Sistema Financeiro Nacional

A pressão das inovações tecnológicas incorporando automatização e digitalização aos serviços financeiros começou a encontrar respostas dos órgãos reguladores nacionais a partir de 2011, com a Resolução Bacen nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011, que dispôs sobre a contratação de correspondentes no País. Seu objetivo era permitir que as organizações estabelecidas e com mais recursos estratégicos operasse de forma descentralizada e, com isso, aumentassem o acesso ao crédito por meio de novas plataformas. Como resultado, as organizações estabelecidas acabaram ampliando seus canais de oferta de crédito. A atuação coordenada com correspondentes colheu feedbacks dos correspondentes, mais diretamente conectados com as necessidades dos usuários, em relação à necessidade de aprimoramento de processos

internos. Os correspondentes, por sua vez, acabaram atuando como *marketplaces* de crédito, servindo de plataformas para várias instituições financeiras que passavam a concorrer neste microcosmo de forma mais intensa (BACEN, 2014). A utilização de correspondentes bancários foi valiosa para bancos de desenvolvimento como BDMG e o BNDES que não possuem agências.

Em 2013, a Lei Federal nº 12.865, de 9 de outubro de 2013, determinou que o Banco Central do Brasil, o Conselho Monetário Nacional, o Ministério das Comunicações e a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) estimulassem, no âmbito de suas competências, a inclusão financeira por meio da participação do setor de telecomunicações na oferta de serviços de pagamento, podendo adotar medidas de incentivo ao desenvolvimento de arranjos de pagamento que utilizassem terminais de acesso aos serviços de telecomunicações de propriedade do próprio usuário. Esta nova regulamentação rompeu com os monopólios de prestadoras de captura de pagamentos, autorizando a entrada de novos concorrentes e popularizando a utilização de máquinas para pagamento inclusive entre negócios informais (BACEN, 2014).

Houve casos em que a regulação não foi capaz de se atualizar a tempo de organizar os serviços que surgiam com a tecnologia. Em outras palavras, as inovações surgiram de forma tão rápida que a regulação ainda não tinha incorporado suas premissas operacionais, o que acabou gerando conflitos só corrigidos anos depois. Em 2010, o Fairplace, primeiro site brasileiro de empréstimos entre pessoas, teve suas operações interrompidas pelo regulador. O que a empresa fazia à época foi considerado pelo Banco Central do Brasil (BACEN) como prática de agiotagem online. A prática de agiotagem online de 2010 foi regulamentada e incentivada pelo próprio BACEN em 2018 por meio da Resolução nº 4.656 que disciplinava a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica.

Em 2016, o Banco Central publicou a Resolução nº 4.480/2016, considerada mais um passo importante para abrir o mercado de crédito para novas tecnologias, permitindo, neste caso, que contas-corrente pudessem ser abertas por meio eletrônico, sem a necessidade de comparecimento a uma agência bancária (BACEN, 2017).

Em 2017, percebendo a velocidade das mudanças e a pressão do mercado para utilização de novas soluções tecnológicas de crédito<sup>21</sup>, o Banco Central abriu uma consulta pública sobre a atuação das *Fintechs* no mercado de crédito (BACEN, 2018).

Já em 2018, editou-se nova regulamentação por meio da Resolução nº 4.656, de 26 de abril, que dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplinando a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelecendo os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições. Esta nova regulação do BACEN permitiu a transformação de *Fintechs* em instituições financeiras, fazendo nascer as figuras da Sociedade de Crédito Direto (SCD) e Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP) (BACEN, 2019).

A SCD passou a ser instituição financeira que tem por objeto a realização de operações de empréstimo, de financiamento e de aquisição de direitos creditórios exclusivamente por meio de plataforma eletrônica, com utilização de recursos financeiros que tenham como única origem capital próprio. Além disso, a SCD também poderá analisar crédito para terceiros e cobrar crédito de terceiros.

A SEP, por sua vez, passa a ser instituição financeira que tem por objeto a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas exclusivamente por meio de plataforma eletrônica, podendo também prestar serviços de análise de crédito para clientes e terceiros, cobrança de crédito de clientes e terceiros, atuar como representante de seguros na distribuição de seguro relacionado com suas operações e até emitir moeda eletrônica.

Em outubro de 2018, Decreto Federal nº 9.544, regulamentou a participação estrangeira em SCD's e SEP's. Com isso, criou meios para que o capital estrangeiro pudesse financiar *Fintechs* em operação no Brasil, com todos os efeitos positivos para diminuição do custo de capital e aumento concorrencial daí advindos.

---

<sup>21</sup> Entre 2016 e 2018 a massiva oferta de soluções tecnológicas aplicáveis ao mercado de crédito como o blockchain (protocolos de confiança), as carteiras digitais, os empréstimos peer-to-peer (P2P) e os robo-advisors acabaram inspirando nova regulamentação do Banco Central, materializada por meio da publicação da Resolução nº 4.656/2018.

Em abril de 2019 apenas quatro dentre as dezoito pleiteantes haviam conseguido se enquadrar nas novas regras. De fato, as novas regras tinham o condão de aumentar a competitividade do setor que ainda é controlado pelos cinco maiores bancos do país. Contudo, ainda que mais simplificadas que as regras de criação de um banco, o novo quadro normativo pode ser considerado rígido, pois cria barreiras de entrada que diminuem a velocidade de crescimento deste novo ecossistema como a exigência de R\$ 1 (hum) milhão de patrimônio inicial, além de diversas exigências societárias e regras rígidas de controle.

Mesmo assim, a velocidade de aprovação do regulador tem aumentado, pois já em junho de 2019, 9 (nove) *Fintechs* já haviam conseguido o aval do BACEN para ofertar crédito e 11 (onze) companhias apresentavam pleito ainda em análise. Com isso, cerca de 20 (vinte) companhias poderão estar operando antes da nova regulamentação completar seu segundo ano de edição, com impactos na redução do custo dos financiamentos no mercado interno brasileiro que já podem começar a ser pesquisados. Importante notar que são apenas 20 (vinte) empresas de um universo potencial de 604 (seiscentas e quatro) *Fintechs* já cadastradas pelo Radar FintechLab<sup>22</sup>.

As *Fintechs* que não conseguirem, ao menos por enquanto, transformar-se em instituições financeiras, poderão continuar operando em parceria com os bancos, como correspondentes bancários ou formando alianças para desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Além das mudanças regulatórias, o próprio regulador acabou se adaptando à nova realidade do mercado. O Banco Central do Brasil (BACEN) promoveu reestruturação interna com o objetivo de atualizar sua organização às novas dinâmicas do Sistema Financeiro Nacional. Criou o Departamento de Competição e Estrutura do Mercado Financeiro para dar conta da nova realidade concorrencial do mercado pós-*Fintechs*.

---

<sup>22</sup> Segundo a 8ª edição do Radar Fintechlab apresentada na abertura do CIAB FEBRABAN 2019, o volume de *Fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil saltou de 453 empresas em agosto de 2018 para 604 no início de junho deste ano. Um crescimento de 33% que significa uma ampliação de dez pontos percentuais na velocidade de crescimento em relação aos números registrados na versão anterior. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>> em 06 de julho de 2019.

De fato, o regulador percebeu que neste cenário de crescimento de *Fintechs*, implementação de *open banking* e pagamentos instantâneos, os movimentos de mercado tendem a ser muito mais rápidos, demandando acompanhamento mais intensivo. Esta nova estrutura foi aprovada em regulamento interno do Banco em 30 de maio de 2019.

Segundo o Relatório de Economia Bancária (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018), a estratégia para regular modelos de negócio inovadores vem sendo “manter diálogo com reguladores internacionais, com entidades de mercado e, quando necessário, com outros reguladores nacionais”. Com isso, o órgão supervisor tenta se orientar pelas práticas internacionais de regulação de produtos e serviços inovadores, mirando no viés integrador do Sistema Financeiro Internacional (SFI).

Outro foco importante é o propósito de garantia da competição diante da falta de paridade de forças entre as organizações estabelecidas e os novos entrantes que, no caso, são os bancos e as *Fintechs*, respectivamente. Para tal, o BACEN editou a Resolução nº 4.649/2018, cujo objetivo é garantir o permitir o pleno desenvolvimento da prestação de serviços no SFN ao vedar que as instituições bancárias limitem ou impeçam o acesso de instituições de menor porte a produtos e serviços específicos de pagamento e de transferência de recursos. A Resolução nº 4.649/2018 foi especialmente importante ao se considerar a maneira como as organizações estabelecidas reagiram ao surgimento das *Fintechs*.

A evolução de ecossistemas de *Fintechs* não passou despercebida pelas organizações dominantes do setor financeiro nacional e internacional. Segundo Relatório do Fintechlab Brasil (2017), o J.P. Morgan, já em 2015, apontava para a possibilidade de mudança da indústria financeira em decorrência dos avanços tecnológicos produzidos pelas *Fintechs*. Este mesmo diagnóstico realizado por outras organizações dominantes do sistema financeiro mundial resultou em uma série de contramedidas.

O Citigroup, por exemplo, inaugurou “*innovation labs*” pelo mundo já a partir de 2013 (CITI, 2014). O BBVA, um dos maiores bancos da Europa, comprou o americano Simple em 2014. Neste mesmo ano, o Barclays abriu o seu primeiro programa de aceleração de *Startups* (BBVA, 2015).

No Brasil, o Bradesco lançou em 2014 o programa de aceleração “InovaBra” com a intenção de aproximar-se das *Startups* focadas no desenvolvimento de novos serviços para o mercado financeiro. A ideia do banco com o programa era encontrar iniciativas para agregar valor às suas áreas de negócios. O programa envolvia seleção e

escolha de *Fintechs* que passariam a interagir diretamente com as equipes do Bradesco. No início o programa era de abrangência nacional, mas o banco acabou anunciando o programa “InovaBra Internacional” com vistas a conectar o Bradesco e *Startups* com ecossistemas internacionais também (BRADESCO, 2015).

O Itaú lançou em 2015 o “Cubo”, espaço de coworking voltado ao empreendedorismo e à inovação. O espaço oferece ambientes de coworking para atrair *Startups*, aproximando o banco deste ecossistema (ITAÚ, 2016). Outras empresas associaram-se à iniciativa como Accenture, Saint Gobain, Ambev, Mastercard e Cetip, além de *Fintechs* que lá já residiram como a Vérios (Investimentos), Kitado (Negociação de Dívidas), Adianta (Empréstimos) e Controly (atual Banco Neon).

O Banco do Brasil utilizou uma estratégia diferente: montou uma estrutura interna de inovação com objetivo de pesquisar e desenvolver novas tecnologias digitais. Utilizando metodologias de inovação como Canvas, Agile e Design Thinking, tentou inocular o “espírito de *Startups*” dentro do banco. Tentativas internas de startup weekends e hackatons foram implementadas para disseminar nas equipes a cultura de criar algo novo. Com o objetivo de se aproximar das últimas tecnologias e das novas tendências, o banco abriu o Laboratório Avançado Banco do Brasil (LABB) no Vale do Silício, dentro da Plug and Play, uma das aceleradoras mais conhecidas do mundo, dividindo espaço com diversas *Startups*, de diferentes países, proporcionando aos próprios funcionários a oportunidade de uma imersão cultural. O banco também lançou um programa interno para promover o intraempreendedorismo - Programa PENSA, por meio do qual os funcionários cadastram ideias de produtos de tecnologia para serem avaliadas, incubadas e aceleradas.

A estratégia do Banco Santander mirou em aquisições e investimentos diretos. Em 2014 o banco adquiriu a Getnet e, também, lançou o fundo de investimentos Santander “InnoVentures” com foco em *Fintechs* e mais de US\$ 100 milhões de limite. Investiu na SigFig (Gestão Financeira - EUA), Ripple (Cryptocurrencies & DLT - EUA), Digital Asset (Cryptocurrencies & DLT - EUA), Elliptic (Cryptocurrencies & DLT - RU), Kabbage (Empréstimos - EUA) e iZettle (Pagamentos - Suécia). Em 2016, comprou a SuperBank e a ContaSuper, além de criar um programa de hackaton denominado “The Code Force”, que buscava engajar desenvolvedores, mentes criativas e inovadoras no desenvolvimento de soluções para tentar impactar no futuro do mercado financeiro (SANTANDER, 2015; 2016; 2017).

Além de reestruturar sua área interna de inovação, a Caixa realizou em 2016 parceria com a Artemisia, ONG focada em negócios de impacto com o objetivo de desenvolver um programa de aceleração com foco em empresas que promovam inclusão financeira para as classes C e D (CAIXA, 2017).

Todas estas medidas demonstram a importância dada ao fenômeno *Fintech* pelas organizações estabelecidas da indústria financeira, a diversidade de alternativas para tentar incorporar as inovações que inundam o mercado financeiro de negócios tradicionais e, por tudo isso, a importância da regulamentação nacional que visa garantir o pleno desenvolvimento da prestação de serviços na indústria financeira nacional ao vedar que as instituições bancárias limitem ou impeçam o acesso de instituições de menor porte a produtos e serviços específicos de pagamento e de transferência de recursos.

As perspectivas regulatórias voltam-se para a incorporação de novas regras que permitam a utilização de novas tecnologias aplicadas aos serviços financeiros como a Distributed Ledger Technology (DLT), *Blockchain* e Inteligência Artificial (IA), por exemplo. Nesse sentido, em junho de 2019, o Banco Central do Brasil anunciou em parceria com o Ministério da Economia, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Superintendência de Seguros Privados a intenção de implantar um modelo de Sandbox regulatório no Brasil. Como resultado, a partir de junho de 2020, entrou em vigor Instrução CVM nº 626/2020 regulamentando a constituição e o funcionamento do sandbox regulatório no país. Com objetivo de fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, a instrução cria um ambiente regulatório experimental, no qual as entidades participantes possam testar modelos de negócio inovadores em atividades regulamentadas pela CVM. Trata-se de mecanismo de fomento à inovação e à concorrência em mercados regulados, capaz de atrair empresas que, com base em novas tecnologias ou no uso inovador de tecnologias existentes, possam produzir resultados positivos para os usuários de produtos e serviços do mercado de capitais. O sandbox confere aos seus participantes uma autorização temporária para desenvolver seu modelo de negócio inovador, reduzindo o ônus da conformidade no início do processo de desenvolvimento das inovações. Esta autorização segue acompanhada de limites à atuação dos participantes de forma a mitigar eventuais impactos negativos sobre o bom funcionamento do mercado.

A descrição das principais mudanças regulatórias no âmbito do SFN demonstra que os órgãos reguladores, atuaram para facilitar incorporações tecnológicas aos

modelos de negócio estabelecidos e, também, ao surgimento de novos modelos de negócio já intensivos em tecnologia aplicada em serviços financeiros. Cuidaram de promover mudanças para permitir novas práticas como a utilização de correspondentes, um modelo que serviu de base para os *marketplaces*. Fomentam a integração entre indústrias – telecomunicações e financeira - para a potencialização da oferta de serviços financeiros em telefonia móvel. Autorizou a abertura de contas pela internet, a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e permitiu a transformação de *Fintechs* em instituições financeiras. Além das mudanças regulatórias, o próprio regulador acabou se adaptando à nova realidade do mercado por meio de reestruturação interna para criação do Departamento de Competição e Estrutura do Mercado Financeiro para dar conta da nova realidade concorrencial do mercado pós-*Fintechs*.

Uma regulação forte e com propósito claro é condição fundamental para o desenvolvimento de novos mercados. A falta de paridade de forças entre os Bancos e as *Fintechs* é muito grande e a ausência de regulação e, principalmente, fiscalização, pode fazer o acesso dos novos aos mercados seja dificultado com impactos negativos na concorrência. A proliferação de parcerias e aquisições entre bancos e *Fintechs* associada à criação de bancos digitais é sinal de que a incorporação de tecnologia aos serviços financeiros tem encontrando ambiente regulatório propício no SFN.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Base epistemológica

Neste trabalho utiliza-se o método indutivo para reunir dados particulares suficientemente constatados e, a partir deles, inferir uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. A indução fundamenta-se em premissas que conduzem apenas a conclusões prováveis, diferentemente do método dedutivo, cujas premissas verdadeiras levam inevitavelmente à conclusão verdadeira. O processo indutivo baseia-se em três etapas fundamentais: a observação dos fenômenos; a descoberta da relação entre eles e a generalização da relação (LAKATOS e MARCONI, 1991).

A pesquisa parte de um contexto geral da indústria financeira mundial marcado por avanços e inovações tecnológicas profundas que estão fazendo convergir a realidade física e a virtual e, por consequência, lidando com novas expectativas sociais que pressionam e alteram a institucionalidade vigente, especialmente no que se refere ao funcionamento da oferta de crédito pelos bancos nos mercados.

No caso em estudo, a investigação mira no trânsito, interpretação, ressignificação e materialização de mitos racionalizados produzidos em decorrência da evolução tecnológica da indústria financeira no âmbito da indústria em geral e de bancos de desenvolvimento em especial. Em detalhe, investiga-se como este tipo de organização – banco de desenvolvimento - trata internamente estes mitos e como este processo de institucionalização reflete na estratégia organizacional.

Busca-se analisar a interpretação dos agentes ou colaboradores de organizações inseridas em ambientes pressionados por mudanças institucionais com base na sua percepção sobre o contexto em que estão inseridos e, sobretudo, no modo como traduzem tais mudanças descontextualizando-as de seus contextos de origem e contextualizando-as no seu próprio contexto de destino.

Mitos racionalizados são comportamentos, regras e relacionamentos construídos dentro de determinada comunidade que ordenam atividades e interações com base no compartilhamento de significados (GREENWOOD et al., 2008). Significados são traços de memória que se manifestam, se reproduzem e se reconstróem em qualquer atividade humana prática por atores sociais (GIDDENS, 2003, p. 442) e práticas “são ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstróem a

organização como um sistema social espaciotemporalmente delimitado (ALBUQUERQUE FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2009, p. 632).

O novo institucionalismo é a referência teórica basilar do trabalho e, para relativizar seu caráter determinístico e reconhecer a dinâmica recursiva do processo de institucionalização no nível da organização, adota-se uma abordagem teórica multiparadigmática que se utiliza dos pressupostos funcionalistas, ainda considerados a ortodoxia do campo dos estudos organizacionais, concomitantemente à uma abordagem interpretativista e construtivista social (BERGER e LUCKMANN, 2014). Aplicada em estudos institucionalistas, a abordagem multiparadigmática favorece uma noção intersubjetiva capaz de enxergar o compartilhamento de significados e práticas atribuídos por atores individuais em situações sociais específicas como a relatada supra (MACHADO-DA-SILVA et al., 2010). Tal abordagem teórica, na forma apresentada por Paula (2012), autoriza a comunicabilidade entre matrizes epistemológicas, como a comunicação entre a matriz empírico-analítica, baseada na filosofia positiva, na lógica formal e no interesse técnico e a matriz hermenêutica, que é calcada na filosofia hermenêutica, na lógica interpretativa e no interesse prático.

### **3.2 Método de pesquisa**

O trabalho de pesquisa tem por objetivo geral a compreensão da dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados pela indústria no nível da organização.

A abordagem de pesquisa utilizada nesta tese é qualitativa e o tipo de pesquisa é interpretativo, baseado em estudo de casos múltiplos. A escolha do método qualitativo decorre da relevância de se analisar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando o cerne de todos os pontos de vista apresentados juntamente com dados que contribuam com seu melhor entendimento.

A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, utiliza múltiplos métodos interativos e humanísticos e, por isso, é emergente ao invés de estritamente pré-configurada. Os fenômenos sociais estudados são interpretados sob uma visão complexa e integradora, exigindo, por vezes, raciocínio complexo multifacetado (CRESWELL, 2007). Permite o foco na dinâmica das relações sociais e pode desvelar determinantes emocionais, oportunistas, competitivas que influenciam o posicionamento organizacional em relação às pressões institucionais. Nessa linha,

vislumbra-se a organização não mais sob a perspectiva derivada do seu objetivo seminal, sua missão, mas sob a perspectiva dos indivíduos que nela residem e, por conta disso, a definem (SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013, p. 338). As unidades organizacionais escolhidas para aprofundamento da investigação são bancos de desenvolvimento e foram selecionadas tendo em vista o interesse investigativo de se compreender como este tipo organizacional vem reagindo às mudanças tecnológicas da indústria financeira mundial. Guiado por este interesse, selecionou-se para alvo da pesquisa, no âmbito do Sistema Financeiro Nacional, a maior organização de fomento do país – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – e, dentre os 3 bancos de desenvolvimento subnacionais ainda em operação, o maior banco de desenvolvimento estadual<sup>23</sup> do país – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG).

A escolha de mais de um caso ou estratégia de casos múltiplos é uma alternativa que amplia o potencial de análise de determinados fenômenos ou unidades sociais. Serve, principalmente, ao estudo empírico de “fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência” (YIN, 1989, p. 23). Permite comparações, identificando eventuais linhas de convergência e divergência entre as organizações analisadas (CARNEIRO, 2018). Comparações que devem ser promovidas com parcimônia, uma vez que se admite de antemão a existência de singularidades e diferenças de contexto que acabam por distanciar os objetos.

Como um estudo de casos múltiplos com enfoque interpretativo (DENZIN e LINCOLN, 1994) a pesquisa pretende abrir flancos para novas descobertas a partir de um esquema teórico multiparadigmático que analisa, registra e interpreta fenômenos sem adentrar ao mérito de seus conteúdos, mantendo, com isso, o distanciamento do pesquisador que não interfere na realidade sobre a qual mergulha.

As principais técnicas de pesquisa utilizadas foram a reunião e análise de documentos e a entrevista. A combinação de diversas fontes permite comparações,

---

<sup>23</sup> O critério de comparação de portes utilizado foi o patrimônio líquido de cada organização. Apesar de o BRDE ser um banco com patrimônio líquido de R\$ 2,7 bilhões em 2018 contra R\$ 1,7 bilhão do BDMG no mesmo ano, ele não foi selecionado para objeto da pesquisa por não se tratar de um Banco estadual, mas regional, que atende não um, mas três Estados da região sul do país.

triangulações e confrontos que operam para conferir maior validade aos resultados obtidos. A triangulação é o cruzamento de dados obtidos a partir de várias fontes de evidências, especificamente, de entrevistas e de documentos secundários. Contribui com a construção de linhas convergentes de investigação, aumentando a acuidade do estudo de caso com base em fontes diversas de informação (YIN, 2004, p. 126).

### 3.2.1 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa foi elaborada com base no problema selecionado pela tese que é o seguinte: como é a dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados pela indústria no nível da organização?

Diante disso, a investigação elege como objetivo geral compreender como as mudanças tecnológicas ambientais criadoras de novas lógicas institucionais manifestadas em significados e práticas organizacionais são traduzidas nos bancos de desenvolvimento.

Para alcançar tal objetivo geral é necessário identificar as mudanças tecnológicas, as novas lógicas institucionais e, a partir daí mergulhar nas organizações selecionadas – BNDES e BDMG – para avaliar como elas foram traduzidas. Desta maneira, quatro objetivos específicos foram propostos:

a) Identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros.

b) Pesquisar, identificar e organizar mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização.

c) Investigar como os mitos racionalizados foram traduzidos no nível da organização?

d) Identificar o grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível da organização?

O desenho geral da pesquisa segue demonstrado na Figura 16, abaixo:

**Figura 16: Desenho geral da pesquisa**

<b>Pergunta da Tese</b>			
Como é a dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados pela indústria no nível da organização?			
<b>Objetivo Geral</b>			
Como as mudanças tecnológicas ambientais criadoras de novas lógicas institucionais manifestadas em significados e práticas organizacionais são traduzidas em bancos de desenvolvimento?			
<b>Objetivos específicos</b>			
Identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros.			
Pesquisar, identificar e organizar mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização.			
Investigar como os mitos racionalizados foram traduzidos no nível da organização.			
Identificar o grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível da organização.			
<b>Nível de análise</b>			
Organizacional.			
<b>Unidades de análise</b>			
Bancos de Desenvolvimento (BNDES e BDMG).			
<b>Subunidades de análise</b>			
Colaboradores diretamente ligados à atividade de inovação na organização.			
<b>Lógicas</b>			
<b>Macro level</b>	<b>Meso level</b>	<b>Micro level</b>	
Ambiente como instituição.	Constituição de papéis e práticas de relações entre organizações.	Envolvimento de atores individuais nas organizações.	
<b>Categoria</b>			
Institucionalização de mitos racionalizados no nível da organização.			
<b>Dimensões</b>			
Sistemas sociais: mudanças tecnológicas ambientais expressas e difundidas como mitos racionalizados pelas organizações.	Estratégias organizacionais de reação às pressões institucionais da indústria decorrentes do avanço tecnológico.	Padrões de tradução e recontextualização.	Grau de institucionalização no nível da organização.
<b>Elementos</b>			
Mitos racionalizados difundidos por organizações estabelecidas na indústria relacionados à novas práticas e modelos de negócios baseados em tecnologias de digitalização que permitem a convergência física e digital.	1) Recursos e capacidades relacionados às tecnologias digitais que promovem a convergência entre a realidade física e a virtual e a aplicação de novas tecnologias digitais em serviços. 2) Respostas estratégicas à processos institucionais. Organizacionais.	1) Capacidade de descontextualização e tradução em representações abstratas (tradução). 2) Capacidade de contextualização no destino (transformação); 3) Determinantes contextuais para o processo de tradução.	1) Conhecimento. 2) Interpretação. 3) Ressignificação. 4) Materialização.
<b>Variável</b>			
Tradução e incorporação de mitos racionalizados na estratégia e na estrutura dos bancos de desenvolvimento.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apontado, o aprofundamento do estudo acontece no nível organizacional dos bancos de desenvolvimento selecionados: BNDES e BDMG. A subunidade de análise dentro destas duas organizações são os empregados diretamente envolvidos com inovação durante os últimos cinco anos nos dois bancos de desenvolvimento. As entrevistas consideraram três dimensões de análise: macro, meso e micro.

Na dimensão macro, investiga-se o conhecimento dos colaboradores sobre as mudanças tecnológicas ambientais difundidas como mitos racionalizados pelas organizações da indústria financeira. Na dimensão meso, pesquisa-se sobre a constituição de papéis e práticas nas relações entre organizações considerando-se estratégias organizacionais de reação às pressões institucionais da indústria decorrentes

do avanço tecnológico. No nível micro, a pesquisa mira o envolvimento de atores individuais nas organizações traduzindo, contextualizando os mitos racionalizados e participando de sua materialização e institucionalização no nível da organização.

### 3.2.2 Coleta de dados

#### 3.2.2.1 Primeiro objetivo específico

Para cumprir com o primeiro objetivo específico de identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros realizou-se análise de documentos compreendendo livros, publicações em periódicos nacionais e internacionais, dados secundários apresentados por pesquisas realizadas por organizações nacionais e internacionais, associações de *Fintechs* nacionais e internacionais, relatórios produzidos por empresas de consultoria, órgãos reguladores e organismos multilaterais, trabalhos apresentados em fóruns como o Fórum Econômico Mundial, *working papers* e dissertações de mestrado e teses de doutorado publicadas no Brasil e no exterior. Os resultados seguem consolidados no capítulo de principais achados da pesquisa e as fontes de consulta que não foram citadas no corpo do texto da tese restam enumeradas na bibliografia complementar.

#### 3.2.2.2 Segundo objetivo específico

Para alcançar o segundo objetivo específico de pesquisar, identificar e organizar mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização o pesquisador selecionou as organizações emissoras da indústria segundo critérios de porte e territorialidade e elegeu como fonte ou mecanismo de transmissão dos mitos racionalizados propagados os Relatórios Anuais divulgados pelas instituições financeiras selecionadas no estudo.

Os critérios utilizados para a seleção das instituições financeiras e demais organizações pesquisadas, dos Relatórios Anuais como principal fonte documental e do período de análise dos Relatórios são detalhados a seguir.

O sistema financeiro internacional configura-se como uma complexa rede de regras e instituições, formais e informais, que orientam a ação de agentes econômicos internacionais na viabilização do fluxo internacional de capitais. É o eixo sobre o qual o mundo econômico gira, afetando a economia e a política de cada país, unindo economias ao redor do mundo e provendo acesso ao crédito internacional (FRIEDEN, 2015 *apud* THORSTENSEN, RATTON e COELHO, 2019).

Dentre as organizações que operam neste sistema estão os bancos, instituições que ainda são as principais responsáveis pelo fluxo de capitais dentro e entre economias nacionais. Os maiores bancos de cada sistema financeiro são organizações com capacidades e recursos para estabelecer padrões, rotinas e, também, propor, desenvolver e implementar mudanças com impacto na indústria, limitando-se, via de regra, por restrições regulatórias e concorrenciais próprias de cada mercado (EICHENGREEN, 2008).

Os bancos foram selecionados para a pesquisa considerando-se os seguintes critérios: a) bancos responsáveis pelo suprimento de recursos para financiar os principais setores da economia a curto e médio prazos ou bancos comerciais e múltiplos; b) bancos responsáveis pelo suprimento de recursos para financiar os principais setores da economia a médio e longo prazo ou bancos de desenvolvimento e investimento.

Como a evolução da indústria financeira é evento de amplitude global, no intuito de cobrir parcela representativa de organizações estabelecidas e, com isso, capturar os mitos racionalizados propagados pelos principais agentes nos diversos territórios, optou-se por selecionar os maiores bancos em ativos totais nas Américas, Europa, África e Ásia. Diante disso, foram criados três grupos de organizações bancárias assim delimitados:

Grupo 1: amostra de 20 (vinte) bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial em operação no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos da América e na Ásia selecionados entre aqueles com maior ativo total declarado em 2018. Os bancos deste Grupo estão assim subdivididos: 8 (oito) maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial do Brasil; 4 (quatro) maiores bancos comerciais ou múltiplos europeus com carteira comercial; 4 (quatro) maiores bancos comerciais ou múltiplos norte-americanos com carteira comercial; e 4 (quatro) maiores bancos comerciais ou múltiplos asiáticos com carteira comercial. Os Quadros 10 e 11 abaixo apresentam os bancos e seus respectivos ativos totais:

**Quadro 10: Relação dos oito maiores bancos com carteira comercial no Brasil – 2018**

<b>Brasil</b>	<b>(Ativos totais R\$ Bilhões - 2018)</b>
Itaú Unibanco	1.649
Banco do Brasil	1.417
Bradesco	1.287
Caixa Econômica Federal	1.264
Santander	805
Safra	182
Votorantim	101,8
Banrisul	77

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 11 Relação dos quatro maiores bancos com carteira comercial por região (Europa, EUA e Ásia – 2018)**

<b>Europa</b>	<b>(Ativos totais US\$ bilhão -2018)</b>
HSBC Holdings	2.918
BNP Paribas	2.430
Crédit Agricole	1.984
Santander	1.671
<b>Estados Unidos</b>	<b>(Ativos totais US\$ bilhão -2018)</b>
Bank of America	3.139
Citigroup	2.620
Goldman Sachs	1.917
WellsFargo	1.896
<b>Ásia</b>	<b>(Ativos totais US\$ bilhão -2018)</b>
Banco Industrial e Comercial da China	4.322
China Construction Bank Corporation	3.822
Agricultural Bank of China	3.698
Mitsubishi UFJ Financial Group	2.893

Fonte: elaborado pelo autor.

Importante notar que o quarto banco asiático em ativos totais é o Bank of China LTD com US\$ 3.387 bilhões em 2018. No entanto, os Relatórios Anuais com as informações da instituição financeira não estavam disponíveis durante a pesquisa, razão pela qual foi selecionado, em substituição, o Banco Mitsubishi UFJ Financial Group que figurava na quinta posição do ranking asiático em 2018.

Grupo 2: bancos de desenvolvimento multilaterais e de investimento em operação nos continentes Americano, Europeu, Africano e Asiático selecionados entre aqueles com maior ativo total declarado em 2018.

Este grupo é composto por 13 (treze) bancos sendo 12 (onze) entre os maiores bancos de desenvolvimento multilaterais em operação nestes continentes, com ativos totais que variam entre US\$ 238 bilhões (*World Bank Group*) e R\$ US\$ 1,74 bilhão

(*Caribbean Development Bank*) e, também, pelo maior banco regional de investimento do mundo, o *European Investment Bank*, cujos ativos totais se aproximam dos US\$ 640 bilhões.

O Quadro 12 abaixo apresenta a relação de 13 (treze) organizações multilaterais de fomento e investimento, senão vejamos:

**Quadro 12: Bancos multilaterais de desenvolvimento e de investimento**

<b>Bancos Multilaterais e de Investimento</b>	<b>Ativos totais em US\$ bilhão - 2018</b>
European Investment Bank	638,13
International Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group)	238
Asian Development Bank	191,9
Inter-American Development Bank	129,5
European Bank for Reconstruction and Development	71
African Development Bank	46,9
Banco de Desenvolvimento da América Latina - CAF	40
Islamic Development Bank	18,5
Central American Bank for Economic Integration (BCIE)	10,9
New Development Bank	10,4
Eurasian Development Bank	3,7
Black Sea Trade and Development Bank	2,06
Caribbean Development Bank	1,74
<b>Total em ativos (US\$ bilhão)</b>	<b>1402,73</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Grupo 3: bancos de desenvolvimento em operação no Brasil conforme classificação do Banco Central do Brasil<sup>24</sup>, além do próprio BNDES. São eles:

**Quadro 13: Bancos de Desenvolvimento em operação no Brasil – 2018**

<b>Bancos de Desenvolvimento - Brasil</b>	<b>(Ativos totais R\$ Bilhões - 2018)</b>
BNDES	802
BRDE	17,2
BDMG	6,6
BANDES	1,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das 37 (trinta e sete) instituições financeiras selecionadas, foram também considerados para prospecção de mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira os Relatórios Anuais de duas organizações de importância central

<sup>24</sup> Conforme Resolução nº 394/1976 disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1976/pdf/res\\_0394\\_v13\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1976/pdf/res_0394_v13_P.pdf)>. Acesso em 05/05/2019.

para o SFN, quais sejam, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e o Banco Central do Brasil (BACEN). Dessa maneira, um quarto grupo de organizações foi definido conforme segue:

Grupo 4 - Relatórios Anuais de Pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) sobre Tecnologia Bancária entre 2013 e 2018 e Relatórios Anuais de Economia Bancária e Crédito do Banco Central do Brasil (BACEN) referentes aos anos compreendidos no período de 2013 a 2018.

O Relatório Anual, também denominado ao longo dos anos da pesquisa de Relatório da Administração, Relatório de Sustentabilidade ou Relatório Integrado, é um documento direcionado aos acionistas, investidores e, também, ao público geral e nele os bancos normalmente apresentam e analisam os acontecimentos relevantes ocorridos durante o último ciclo anual, abordando aspectos financeiros e não financeiros, promovendo análise do cenário em que se inserem e manifestando sobre os desafios eleitos para concretizar a visão de futuro da organização.

O conteúdo mais detalhado destes Relatórios Anuais costuma variar, contudo, em regra, são tratados temas como: estratégia organizacional; proposta de geração de valor; principais programas, projetos e atividades; performance organizacional alcançada no último ciclo, sustentabilidade financeira e gestão de riscos e relacionamentos. Mais recentemente, temas como governança, ética, integridade, transparência e efetividade também passaram a integrar os Relatórios Anuais dos bancos.

O modelo de Relatório Anual atualmente mais praticado internacionalmente denomina-se “*Integrated Report*” ou modelo de Relato Integrado. Este modelo é promovido pelo *International Integrated Report Council* (IIRC), organização global sem fins lucrativos<sup>25</sup>, no âmbito da iniciativa denominada “Diálogo de Relatórios Corporativos”, cujo objetivo é contribuir com a padronização da estrutura dos relatórios corporativos e, por consequência, com a sua comparabilidade, coerência e consistência. Segundo o IIRC, o Relato Integrado é documento periódico que reúne o pensamento da organização sobre a criação de valor no curto, médio e longo prazos e comunica de

---

25 O IIRC possui representação de órgãos reguladores, investidores, empresas, profissionais de contabilidade e representantes da academia.

forma concisa como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização se integram. O BNDES, por exemplo, segue o modelo do Relato Integrado desde 2012 (BNDES, 2018).

No Brasil, a Lei nº 13.303, de 30/06/2016, tornou o modelo de relato integrado anual obrigatório para empresas públicas e sociedades de economia mista, senão vejamos:

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

(...)

IX - Divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.

Já o BDMG, por exemplo, optou por publicar em 2015 e 2016 Relatório de Gestão, mudando em 2017 para Relatório de Gestão e Sócio Ambiental e novamente em 2019 para Relatório de Sustentabilidade.

Como o Relatório Anual registra, em maior ou menor grau de detalhe, o pensamento da organização sobre a criação de valor no curto, médio e longo prazos, ele acaba abordando as estratégias da organização para fazer frente às evoluções tecnológicas da indústria durante o último ciclo anual e, ainda, projeta as estratégias para o próximo ciclo, posicionando a organização por meio de postulados que são afirmações ou fatos admitidos. Consubstancia-se, portanto, em instrumento útil para colher a manifestação da organização sobre os mitos racionalizados que considera relevantes na dinâmica ambiental em que se insere.

Os Relatórios Anuais foram colhidos entre os anos de 2013 e 2018 porque identificou-se que apenas a partir de 2013 os maiores bancos nacionais e internacionais começaram a materializar estratégias organizacionais relacionadas à digitalização dos serviços financeiros inaugurando laboratórios de inovação (Citigroup), adquirindo e incorporando *Fintechs* (BBVA e Simpla), criando programas de aceleração (BRADESCO e InovaBRA), oferecendo espaços de *co-working* (ITAÚ e o Cubo), criando estruturas internas de inovação com objetivo de pesquisar e desenvolver novas tecnologias digitais e inaugurando laboratórios no Vale do Silício (Banco do Brasil e o Laboratório Avançado Banco do Brasil - LABB), promovendo aquisições ou realizando investimentos diretos (SANTANDER, Getnet e Fundo de Investimento “InnoVentures”). Os Relatórios de 2018, publicados em 2019, foram os últimos a serem

analisados por que a publicação dos Relatórios seguintes só ocorreria em 2020, ano de conclusão do trabalho.

Em suma, no total, foram reunidos e analisados Relatórios Anuais publicados durante 6 anos (2013-2018) de 39 (trinta e nove) instituições, sendo 37 (trinta e sete) instituições financeiras, além do BACEN e da FEBRABAN.

Após a seleção dos Relatórios coube ao pesquisador extrair da documentação os postulados de cada organização relacionados à inovação tecnológica que, de alguma maneira, apresentassem os mitos racionalizados por meio das realizações, da visão, das estratégias, das propostas e das expectativas de cada instituição sobre a inovação, a tecnologia e a digitalização, assim como as medidas relacionadas tomadas, fossem elas direcionadas tanto às questões internas e operacionais de cada organização quanto à estratégia de atuação de cada uma nos seus respectivos mercados.

Os postulados relacionados à inovação tecnológica trazem consigo mitos racionalizados. Mitos são meios de transmissão de práticas entre organizações (BARON et al., 1986; SHEETS e TING, 1988; GHOSHAL, 1988) que podem configurar tentativas de se redefinir racionalidades socialmente, institucionalizando-se quando passam a ser considerados socialmente certos. São significados compartilhados e socialmente construídos no nível dos indivíduos, das organizações, do campo, da indústria e da sociedade e definem o que significa ser racional (GREENWOOD et al., 2008).

Dessa forma, a seleção dos mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial buscou capturar toda menção que os Bancos e demais organizações pesquisadas fizeram por meio de seus Relatórios Anuais às inovações que impulsionaram a mudança tecnológica digital na indústria financeira. Dessa maneira, tudo que se relacionava diretamente a plataformas digitais, *Blockchain*, inteligência artificial, internet das coisas e computação em nuvem ou indiretamente por meio do investimento em tecnologia da informação e comunicação que de alguma forma visava potencializar estas inovações tecnológicas foi selecionado dos Relatórios para análise posterior. A análise integrada dos mitos consubstancia a evolução das práticas e estratégias propagadas pela indústria entre 2013 e 2018.

### 3.2.2.3 O terceiro objetivo específico

Para cumprir o terceiro objetivo específico e investigar como os mitos racionalizados foram traduzidos no nível da organização, o pesquisador realizou entrevistas semiestruturadas com empregados do BNDES e do BDMG dedicados a áreas de inovação ou que estiveram envolvidos nas ações e projetos de inovação e desenvolvimento tecnológico nas respectivas organizações durante os últimos cinco anos. Foram entrevistados 36 (trinta e seis) colaboradores entre analistas de desenvolvimento, assessores, coordenadores, gerentes e superintendentes. O roteiro de entrevistas encontra-se detalhado no Apêndice A deste trabalho. O Quadro 14 abaixo apresenta a relação de entrevistados em ambas as organizações:

**Quadro 14: Relação de entrevistados BNDES e BDMG**

Função	Número de entrevistados
Analistas	12
Gerentes, Coordenadores, Assessores	14
Superintendentes	10
Total	36

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro acima contempla as entrevistas tanto do BNDES como do BDMG de forma consolidada com o objetivo de preservar identificação de possíveis entrevistados, uma vez que foram selecionados em função do seu envolvimento direto com a temática do trabalho de inovação em instituições financeiras. Maior detalhamento poderia comprometer o anonimato e o sigilo garantidos no ato das entrevistas.

O estudo da tradução objetiva compreender a circulação de ideias e a transferência do conhecimento entre atores e lugares. Partindo da premissa de que práticas e ideias são interpretadas quando transitam entre origem e destino, a literatura desenvolveu quadro teórico capaz de estabelecer uma tipologia de modos de tradução e condições contextuais no âmbito da teoria da tradução instrumental (RØVIK, 2016). O Quadro 15 abaixo apresenta a tipologia de modos de tradução e condições contextuais proposta pelo mencionado autor:

**Quadro 15: Tipologia de modos de tradução e condições contextuais**

Modo de tradução	Regra de tradução	Descrição	Capacidade de tradução (tradutibilidade)	Capacidade de transformação (transformabilidade)	Diferença entre a origem e o contexto local
Reprodução	Cópia/Imitação	Reprodução de ideias e práticas	Alta	Baixa	Baixa
Modificação	Adição	Explicação de elementos implícitos do contexto de origem; combinação de elementos existentes do contexto de destino com elementos do contexto de origem.	Média	Média	Média
	Omissão	Explicação de elementos implícitos do contexto de origem; combinação de elementos existentes do contexto de destino com elementos do contexto de origem.	Média	Média	Média
Alteração radical	Transformação	Transformação significativa da versão de origem ou combinação de várias versões, resultando numa versão exclusiva local.	Baixa	Alta	Alta

Fonte: traduzido pelo autor com base em Wüst (2017, p. 10).

Modos de tradução são distinções analíticas passíveis de serem identificadas como intenções ou como resultados do processo de tradução. Podem acarretar reprodução, modificação ou alteração radical das ideias e práticas transmitidas. Cada modo de tradução depende de regras de tradução para se materializar. Regras de tradução são diretrizes, explícitas ou não, de como o conhecimento deve ser traduzido e apropriado. A regra aplicável à reprodução é a cópia ou imitação; à modificação será a adição ou a omissão; à alteração radical será a transformação.

### 3.2.2.3.1 Competência de tradução

O manejo dos modos e regras de tradução é dependente da competência de tradução dos membros das organizações de destino. A competência de tradução é a capacidade destes colaboradores de traduzir práticas e ideias entre contextos organizacionais de forma a aumentar a probabilidade de atingir os fins organizacionais (RØVIK 2007; RØVIK, 2016). Demanda, portanto, conhecimento dos contextos de origem e de destino, independentemente de diferenças culturais e linguísticas.

A competência de tradução pode ser avaliada segundo a capacidade dos tradutores de atuação sobre três variáveis: capacidade de tradução ou descontextualização; capacidade de transformação ou contextualização; e conhecimento sobre as diferenças entre contextos de origem e destino.

Capacidade de tradução ou descontextualização é a representação abstrata de ideia ou prática com informações relevantes necessárias para explicar e compreender como a prática funciona no contexto de origem. A capacidade de tradução depende de

três fatores: 1) complexidade da ideia ou prática influenciada pela sua relação com a tecnologia, com as pessoas e por eventual ambiguidade causal. Quanto mais bem definida é sua aplicação tecnológica e menos dependente de habilidades humanas específicas de contexto, mais fácil será sua tradução em representação abstrata. Quanto mais ambíguas e complexas as relações entre as práticas e os resultados, mais difícil é traduzir para uma representação abstrata que explique todos os seus fundamentos; 2) incorporação da ideia ou prática que depende da extensão em que o conhecimento e as capacidades necessárias à sua incorporação estão ancorados em seus contextos intraorganizacionais, isto é, quanto mais esse conhecimento é concentrado, mais fácil é identificá-lo e representá-lo. Já quando ele está disperso, se integra ou depende de outras práticas, mais difícil será sua incorporação; 3) explicitação da ideia: depende da verbalização, codificação, padronização ou articulação da prática de forma a torná-la compreensível por meio de fórmulas, manuais e afins. Quanto mais explícito for o conhecimento, mais fácil será traduzi-lo em uma representação abstrata ainda mais codificada e transferível. Quando o conhecimento é tácito sua transmissão é mais complexa e desafiadora, sujeita a interpretações equivocadas, vez que dependente de verbalização baseada em tradução não apenas entre idiomas, mas de subjetiva interpretação.

Capacidade de transformação ou contextualização é a habilidade de traduzir uma representação abstrata em uma prática concreta materializada em estruturas formais, culturas, rotinas e habilidades individuais em um contexto de destino. Adaptar a ideia ou prática ao contexto de destino mantendo a sua essência original o que significa, por vezes, lidar com interesses de atores e com resistências.

Quanto maior a diferença entre os contextos de origem e destino, mais difícil é a missão de traduzir e mais custosas e desafiadoras são as transferências de conhecimento.

Como a tradução estuda a dinâmica da circulação de ideias e da transferência do conhecimento entre atores e lugares, ela acaba informando sob o prisma da tipologia de modos, regras e condições contextuais, como as organizações de destino reagiram às mudanças na indústria financeira anunciadas entre organizações e campos por meio dos mitos racionalizados.

Dessa maneira, a competência da tradução acaba se tornando mais um elemento-chave para o entendimento da dinâmica da institucionalização de mitos racionalizados propagados pela indústria no nível da organização, uma vez que explica sob a

perspectiva dos colaboradores diretamente relacionados à inovação nas organizações pesquisadas de destino, como as ideias e práticas foram descontextualizadas, contextualizadas no destino e, durante este processo, quais obstáculos foram encontrados com especial atenção para capacidades internas e, também, diferenças entre contextos de origem e destino dos mitos.

Sendo assim, neste objetivo específico importa capturar nas entrevistas semiestruturadas: a) qual o conhecimento dos colaboradores sobre as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década; b) qual a percepção deles sobre os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros; c) como eles interpretaram o impacto destas mudanças nas suas organizações; d) quais inovações e práticas foram descontextualizadas, contextualizadas e materializadas nas suas organizações; e) quais os principais desafios enfrentados durante o processo de tradução; e f) como a diferença entre o contextos de origem e destino interferiu na tradução.

Com base nestas orientações, tornar-se-á possível avaliar até que ponto a complexidade da ideia ou prática traduzida, os contextos intraorganizacionais com conhecimento mais ou menos disperso e a capacidade dos colaboradores envolvidos com inovação de verbalizar, codificar, padronizar ou articular as ideias e práticas para torná-las compreensíveis interferiram no processo de descontextualização para tradução. Da mesma maneira, será possível compreender como os colaboradores foram capazes de adaptar a representação abstrata para uma a ideia ou prática ao contexto de destino mantendo a sua essência original por meio de estruturas, rotinas e habilidades. E, por fim, analisar se uma eventual diferença entre os contextos de origem e destino é apontada pelos colaboradores como geradora de obstáculos para o processo de transferência de conhecimento.

Importante notar que os resultados das entrevistas semiestruturadas serão interpretados conjuntamente com documentos e relatórios dos bancos de desenvolvimento pesquisados, especialmente os relatórios anuais e de planejamento.

#### 3.2.2.4 O quarto objetivo específico

Para alcançar o quarto objetivo específico de identificar o grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível da organização, o pesquisador

utilizou as mesmas entrevistas semiestruturadas com colaboradores do BNDES e do BDMG.

Novos mitos que surgem e são propagados pressionam por mudanças institucionais na indústria através dos campos. No nível mais geral da indústria prevalecem entendimentos e normas compartilhadas mais amplas que afetam as organizações de maneira mais difusa, conforme se verificará na realização do segundo objetivo específico deste trabalho. No nível mais específico ou organizacional, aparecem de forma mais explícita os aspectos de dependência, poder e políticas (SCOTT, 1987).

Regras, normas, ideologias, entendimentos comuns sobre o que é apropriado, sistemas de crenças normativas e cognitivas podem ter seus fundamentos questionados e revistos. Em indústrias intensivas em tecnologia como a indústria financeira o surgimento de novos mitos que desafiam o que é considerado apropriado é cada vez mais acelerado em virtude da intensidade de ocorrência de inovações. E, como as organizações são afetadas por seus contextos institucionais (PFEFFER e SALANIK, 1978), estas mudanças acabam impactando em estratégias e estruturas organizacionais.

Para identificar o grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível das organizações utiliza-se da abordagem proposta por Zucker (1977) com a diferença de que, ao invés de analisar a transmissão dos mitos sob a perspectiva intergeracional, considerando a velocidade das transformações ocorridas em decorrência da evolução tecnológica da indústria financeira, neste trabalho, propõe-se compreender a mesma transmissão de novos mitos a partir da perspectiva da mesma geração, isto é, empregados dos bancos de desenvolvimento que ingressaram a partir de 1998 e que ainda estão em atividade nas suas respectivas organizações. Tal adaptação se faz necessária porque o evento da mudança tecnológica da indústria financeira rumo à digitalização dos serviços ocorreu principalmente durante a última década, ou seja, enquanto uma mesma geração de empregados exercia ofício nos bancos de desenvolvimento, tornando possível avaliar se esta geração conheceu os novos mitos propagados pelo ambiente externo, traduziu eles para sua realidade e ressignificou os seus padrões cognitivos, normativos e comportamentais, impactando na institucionalização das mudanças no nível organizacional.

A realidade social é uma construção permanente dos atores que dela fazem parte e que a reinterpretam e reinventam mudando, atualizando, adaptando as regras vigentes (COULON, 2005). Isso significa que a institucionalização de novos mitos

racionalizados é um processo por meio do qual colaboradores incorporam novos mitos que podem redefinir racionalidades socialmente até o ponto que elas passam a ser consideradas socialmente certas. A dinâmica de formação desta nova realidade transita entre os níveis macro e micro e, durante este processo, cada colaborador interpreta e retransmite para outros do seu sistema social (BERGER, 1968).

Enquanto é socialmente construída, a realidade é experimentada como um mundo intersubjetivo, conhecido e reconhecido por aqueles que dele participam e que, por conta disso, enfrentam "as resistentes estruturas objetivas" que restringem sua ação (ZIMMERMAN e POLLNER, 1970). Estas estruturas objetivas resistentes esmorecem quando os colaboradores diretamente envolvidos compreendem os novos mitos, os interpretam e compartilham os significados entre si. Contudo, resistem com maior eficácia quando os membros da organização não se apropriam dos mitos racionalizados propagados pela indústria, não compartilham entendimentos comuns sobre eles e sobre sua relevância e impacto para a organização e, ainda, a respeito da melhor forma da organização lidar com tais pressões institucionais. Neste trabalho, a captura das situações naturais de criação e compartilhamento de sentido junto aos empregados dos bancos ocorrerá por meio das entrevistas semiestruturadas.

A identificação do grau de institucionalização passa necessariamente pelo conhecimento e interpretação dos colaboradores sobre os mitos racionalizados e pelo impacto subjetivo e objetivo que a interpretação provoca no nível da organização. Sendo assim, para cumprir este objetivo específico, serão analisados os resultados das entrevistas diretamente relacionados aos seguintes aspectos:

- a) Conhecimento e domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados em função das mudanças tecnológicas na indústria financeira;
- b) Interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria e na organização;
- c) Resignificação de padrões cognitivos, normativos e comportamentais internos em função da internalização de mudanças tecnológicas digitais na organização;
- d) Materialização pela incorporação de novos padrões na estratégia de reação organizacional.

Analisados isoladamente ou em conjunto, estes aspectos são capazes de ilustrar a dinâmica de institucionalização no nível da organização. O Quadro 16, a seguir, ilustra como é possível categorizar a intensidade da institucionalização dos mitos em cada um dos aspectos.

Quadro 16: Institucionalização intraorganizacional

	<b>Baixa institucionalização</b>	<b>Média institucionalização</b>	<b>Alta institucionalização</b>
<b>Conhecimento</b>	A maior parte dos entrevistados não conhece ou apresenta baixo domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.	Parte dos entrevistados conhece ou apresenta domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.	A maior parte ou a totalidade de entrevistados conhece e apresenta domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.
<b>Interpretação</b>	A interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria na organização não é convergente.	A interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria na organização converge parcialmente.	A interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria na organização é altamente convergente.
<b>Resignificação</b>	Tradições internas, significadas e práticas organizacionais praticamente não se alteraram em direção aos novos mitos racionalizados.	Tradições internas, significadas e práticas organizacionais parcialmente alteradas em direção aos novos mitos racionalizados.	Tradições internas, significadas e práticas organizacionais alteradas em direção aos novos mitos racionalizados racionalizados.
<b>Materialização</b>	Baixo grau de materialização de mudanças conectadas com as inovações na indústria na estratégia e na estrutura organizacional.	Materialização de mudanças conectadas com as inovações na indústria na estratégia e na estrutura organizacional.	Mudanças significativas na estratégia e na estrutura organizacional diretamente conectadas com as inovações na indústria.

Fonte: elaborado pelo autor.

A incorporação de novos padrões na estratégia de reação organizacional depende dos recursos e capacidades envolvidos neste processo e, em contextos de acelerada e profunda evolução tecnológica de indústrias como o contexto da indústria financeira, a dependência de recursos se torna ainda mais crucial para sua institucionalização no nível da organização. Neste sentido, a pesquisa ainda busca explorar a percepção dos entrevistados sobre a disponibilidade de recursos e capacidades necessárias para que as organizações pesquisadas possam conhecer, interpretar, resignificar e materializar as evoluções tecnológicas tendo por referência os aportes teóricos da teoria da dependência de recursos (BARNEY, 2007; GONÇALVES, COELHO e SOUZA, 2011). A mencionada teoria ajudará a compreender qual o grau desafio imposto às organizações pesquisadas para adotar as inovações incorporadas nos mitos racionalizados, considerando as características do recurso e a capacidade da organização de explorá-lo. Raridade, imitabilidade, valor e capacidade organizacional de explorar os recursos são os quatro elementos-chave da teoria da dependência de recursos tradicionalmente utilizados para apontar implicações competitivas que serão utilizados para apresentar desafios para o processo de tradução (descontextualização e contextualização) quanto para a institucionalização (conhecimento, interpretação, resignificação e materialização).

A reação organizacional às pressões institucionais é uma resultante da análise de recursos e, também, de aspectos de dependência, poder e políticas (SCOTT, 1987). Assim, para compreender as respostas organizacionais estratégicas aos processos institucionais, Oliver (1991) propôs tipologia com cinco categorias, sendo que cada uma

mereceu três alternativas ou táticas específicas, conforme se confere no Quadro 17 abaixo:

**Quadro 17: Respostas estratégicas a pressões institucionais**

Respostas estratégicas	Táticas	Exemplos
<b>Aquiescência</b>	Hábito	Seguir normas invisíveis e consideradas verdadeiras.
	Imitação	Imitar modelos .
	Obediência	Obeder as regras e aceitar as normas.
<b>Compromisso</b>	Equilíbrio	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores.
	Pacificação	Apaziguar e acomodar elementos institucionais.
	Barganha	Negociar com stakeholders institucionais.
<b>Fuga</b>	Ocultação	Disfarçar a não conformidade.
	Proteção	Livrar-se de ligações institucionais.
	Evasão	Mudar objetivos, atividades e domínios.
<b>Desafio</b>	Repúdio	Ignorar normas e valores explícitos.
	Contestação	Contestar regras e requerimentos.
	Ataque	Atacar origens de pressões institucionais.
<b>Manipulação</b>	Cooptação	Importar atores influentes.
	Influência	Dar forma a valores e critérios.
	Controle	Dominar atores e processos institucionais.

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

As entrevistas apontarão as táticas e respostas estratégicas das organizações às pressões institucionais, segundo a ótica de seus colaboradores, permitindo o aprofundamento sobre as razões de escolha das táticas e, também, eventuais sucessos e fracassos decorrentes da materialização destas estratégias.

A análise integrada de recursos, capacidades e estratégias de reação às pressões institucionais pode ajudar e a explicar o processo de institucionalização nas organizações pesquisadas.

### 3.3 Entrevistas

A entrevista é um processo de interação entre pessoas e, portanto, sujeita-se à ética dos relacionamentos humanos (LODI, 1991). Por se tratar de técnica exploratória, envolve condutas e personalidades dos partícipes (D'ESPÍNDULA e FRANÇA, 2016).

A melhor utilização do método requer aptidão do entrevistador para tratar da temática, seleção adequada dos entrevistados para o cumprimento dos objetivos da pesquisa e definição prévia do conteúdo que se deseja extrair das entrevistas. Assim, é importante definir além dos objetivos, tempo estimado e um roteiro, apresentando de início o tema da pesquisa, justificando a escolha do entrevistado e, principalmente, garantindo o anonimato e o sigilo (GARRET, 1991; MINAYO, 2010).

O roteiro das entrevistas encontra-se detalhado no Apêndice A sendo planejado para englobar as principais questões relacionadas à tradução e institucionalização dos mitos racionalizados identificados pelo pesquisador.

O tempo médio para cada entrevista foi estimado em 45 (quarenta e cinco) minutos e o realizado foi de aproximadamente 50 (cinquenta) minutos. A seleção dos entrevistados transcorreu considerando-se à relação das suas atividades profissionais nos bancos de desenvolvimento com o objeto da pesquisa.

Depois de transcrita, a entrevista passou pela conferência de fidedignidade, corrigindo-se erros de forma a se evitar respostas induzidas (ALBERTI, 1990) e, a partir de então, segmentou-se a fala dos entrevistados em unidades de significação, compostas pelo mínimo de texto necessário à compreensão do significado por parte de quem analisa. As unidades de significação serão articuladas umas às outras a partir de categorias de análise eleitas pelo pesquisador.

A análise de conteúdo das entrevistas consistirá em dar sentido ao mosaico de unidades de significação, tendo por referência os objetivos da pesquisa, o contexto em que as entrevistas foram realizadas e o referencial teórico definido para o trabalho (DUARTE, 2004). As informações colhidas nas entrevistas são apresentadas conforme eixos temáticos - conhecimento; interpretação; ressignificação; materialização - conectados aos objetivos da pesquisa. O propósito é construir um mapa das respostas com vistas a facilitar a identificação de recorrências, concordâncias e contradições (CÂMARA, 2013).

## **4 ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES**

### **4.1 Principais achados**

A pesquisa parte de um contexto geral da indústria financeira mundial marcado por avanços e inovações tecnológicas profundas que estão fazendo convergir a realidade física e a virtual. Novas expectativas sociais pressionam e alteram a institucionalidade vigente, especialmente no que se refere ao funcionamento da oferta de crédito pelos bancos nos mercados.

Este capítulo de análise de dados e conclusões está organizado conforme o objetivo geral da pesquisa que acaba se desdobrando em quatro objetivos específicos:

a) Identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros.

b) Pesquisar, identificar e organizar mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização.

c) Investigar como os mitos racionalizados foram traduzidos no nível da organização.

d) Identificar o grau de institucionalização dos mitos racionalizados no nível da organização.

O aprofundamento do estudo no nível da organização é apresentado conforme resultado da pesquisa nos dois bancos de desenvolvimento selecionados: BNDES e BDMG.

#### 4.1.1 Inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira.

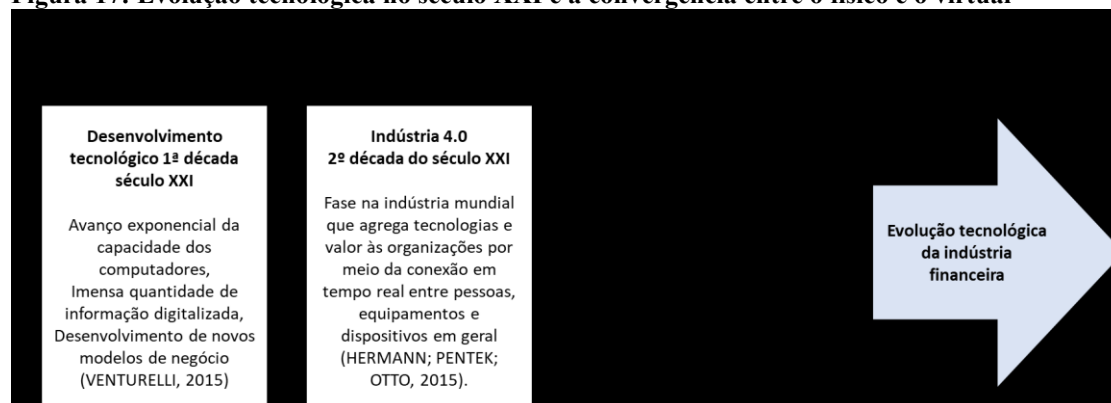
Durante a última década, uma nova fase da indústria mundial destacou-se pela convergência entre as realidades física e virtual, resultado do avanço exponencial da capacidade dos computadores que possibilitou um novo nível de organização da produção e de oferta de serviços.

A quarta revolução industrial ou indústria 4.0 surge da reunião de condições tecnológicas capazes de automatizar processos a ponto de substituir homem por máquina em muitos processos e atividades. Cria novas condições de captura, reunião, armazenamento, tratamento e processamento de dados produzindo informações e conhecimento e, ainda, permitindo a sua aplicação em tempo real em funcionalidades também automatizadas capazes de se transformar em processos produtivos ou mesmo em serviços (KAGERMANN, LUKAS E WAHLSTER, 2011; KAGERMANN et al., 2013; VENTURELLI, 2014; HERMANN, PENTEK e OTTO, 2015).

Tantas mudanças estruturais na maneira de conhecer, agir, produzir e servir acabaram fomentando inovações que resultaram em novas práticas, tecnologias aplicadas e até novos modelos de negócio tanto na indústria quanto no setor de serviços (MIHARDJOA, SASMOKOB, ALAMSJAHB e ELIDJENB, 2019).

A figura 17 abaixo ilustra como as duas primeiras décadas do século atual criaram estas condições para a automação, a conectividade e resultaram na convergência entre o físico e o virtual.

**Figura 17: Evolução tecnológica no século XXI e a convergência entre o físico e o virtual**



Fonte: elaborado pelo autor.

Originariamente debatida no âmbito das discussões sobre o futuro da indústria manufatureira alemã, a convergência entre automação e conectividade acabou criando terreno fértil para debates sobre inovações tecnológicas em outras indústrias como a financeira, onde tecnologias digitais tornaram-se igualmente impactantes (KAGERMANN, LUKAS E WAHLSTER, 2011; VENTURELLI, 2014; HERMANN, PENTEK e OTTO, 2015; PREM, 2015; ALT e PUSCHMANN, 2016).

Durante o período compreendido entre 2010 e 2020, pelo menos cinco inovações tecnológicas impulsionaram a evolução da indústria financeira. São elas: plataformas digitais; inteligência artificial; *Blockchain*; computação em nuvem e internet das coisas.

#### 4.1.1.1 Plataformas digitais

As plataformas digitais são novos canais de análise de dados e disponibilização de crédito disponíveis online para atendimento principalmente de consumidores e pequenas empresas (WEILL e WOENER, 2013; TAKAHARA et al., 2017). Também podem ser entendidas como combinações entre *softwares*, *hardwares* e operações e redes que fornecem um conjunto de técnicas, tecnologias e interfaces compartilhadas para um amplo conjunto de usuários que podem construir o que desejarem em um substrato estável (KENNEY e ZYSMAN, 2016).

Esta tecnologia permitiu a entrada de novos participantes não tradicionais na indústria financeira como as *Fintechs* com impactos na desagregação da cadeia de valor bancária tradicional. Já potencializou a proliferação de novos portfólios e, ao mesmo

tempo, vem reduzindo a assimetria de informações entre os produtos disponíveis, resultando na diminuição da diferenciação entre eles, especialmente entre os mais tradicionais. Em virtude disso, instituições financeiras têm reorientado cada vez mais seu foco dos produtos para os consumidores, passando a competir pela entrega da melhor e mais individualizada experiência (COYLE, 2016).

Instituições financeiras e consumidores de serviços financeiros estão alterando suas práticas. Enquanto as primeiras estão terceirizando funções não essenciais e digitalizando seu “*core business*” por meio da automatização de funções, os consumidores estão navegando cada vez mais tempo em plataformas digitais financeiras e não financeiras, transitando em *marketplaces*, interagindo e contratando nestes cyber-espacos. As plataformas digitais já superaram a bilateralidade dos modelos iniciais que conectava compradores e vendedores para transações simples, migrando para um modelo multifacetado que reúne diversas partes interessadas em um ambiente mais complexo e com maior potencial para transações (REUVER et al., 2018).

#### 4.1.1.2 Inteligência artificial

A inteligência artificial (IA) é a combinação de múltiplas tecnologias que desenvolvem e transferem das pessoas para máquinas a capacidade de conhecer, compreender e realizar atividades de crescente complexidade. Visão computacional, aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural são novos processos acessíveis aos bancos para reunir e tratar cada vez mais bases de dados (GIL, BUNKER e SELTSIKAS, 2011; LUI e LAMB, 2018). A inteligência artificial está remodelando o setor de serviços, realizando várias tarefas e servindo de fonte de inovação (HUANG e RUST, 2018). Aplicada à indústria financeira, a “artificial intelligence is the set of theories and algorithms that allow computer systems to perform tasks which typically require human intelligence (e.g. visual perception, voice recognition, or interpretation of a text taking into account its context) and that in some cases augment these skills” (FERNÁNDEZ, 2019).

Os dados mais importantes para a indústria financeira estão cada vez mais disponíveis. Os bancos já perceberam que informações valiosas para seu negócio podem ser acessadas fora de suas fronteiras organizacionais e, desde 2015, as organizações estabelecidas da indústria iniciaram um processo de desverticalização e colaboração com outras organizações para acessar novos reservatórios de dados (EUROPEAN

COMMISSION, 2018). A análise desta enormidade de dados disponíveis catalisou a aplicação de inteligência artificial de forma a conferir-lhes utilidade e valor, transformando-os em conhecimento aplicável. Segundo Kovalenko (2019), há pelo menos seis aplicações de inteligência artificial já desenvolvidas para serviços financeiros: decisões de crédito, gestão de riscos, prevenção contra fraudes, *trading*, banco personalizado e automação de processos.

As aplicações de inteligência artificial aos serviços financeiros deverão tornar-se ainda mais importantes para a indústria financeira diante das perspectivas de acesso a bases de dados em decorrência do movimento global de *open banking* (PUJOL, 2017). *Open banking* é um conjunto de regras e técnicas que permite o compartilhamento de dados e serviços de clientes entre instituições financeiras por meio da integração de seus respectivos sistemas. Visa propiciar o surgimento de produtos e serviços financeiros mais especializados nas necessidades e perfis dos clientes, aumentando a eficiência e a competição da indústria. Os principais agentes da indústria financeira, atentos à materialização do *open banking*, aprofundaram estudos para aplicações de IA no *front office*, *middle office* e *back office*, mirando em produtos, serviços, marketing, enfim, em todo processo organizacional capaz de gerar resultados com essa tecnologia (OMARINI, 2018).

O *open banking* é um movimento global baseado na premissa de tornar o mercado financeiro mais eficiente beneficiando agentes, reguladores e consumidores. Na União Europeia, a Diretiva de Serviços de Pagamentos 2 (PSD2) introduziu o *open banking* em janeiro de 2018. Há países que já implantaram como o Reino Unido em 2018 e há os que estão em processo de implantação como a Austrália. Os Estados Unidos já manifestaram através de órgãos oficiais que são favoráveis ao movimento e a Índia e o México estão se preparando para implantar o modelo. Cingapura e Japão ainda estão estudando alternativas de regulação (LEONG, 2020; RAMDANI et al., 2020).

No Brasil, o Banco Central divulgou ao mercado em 2019 os requisitos fundamentais para a implementação do Sistema Financeiro Aberto<sup>26</sup> (*Open Banking*). Após a consulta pública realizada em novembro de 2019, o início da implementação

---

<sup>26</sup> Comunicado nº 33.455, de 24 de abril de 2019 disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Comunicado&numero=33455>>. Acesso em: 22/09/20.

tem previsão para ocorrer durante o segundo semestre de 2020. Os benefícios esperados envolvem o compartilhamento de dados, produtos e serviços, a integração dos produtos e serviços financeiros às diferentes jornadas digitais dos consumidores e a possibilidade de oferecer produtos ou serviços financeiros que considerem as reais medidas de necessidade de cada cliente.

Enfim, diante deste cenário, a aplicação de inteligência artificial potencializa a capacidade analítica de dados para a construção de cenários, estratégias, o desenho de produtos e a definição de processos, antecipando e resolvendo problemas complexos e reagindo cada vez mais rápido aos sinais recebidos pela organização. Retroalimenta e aprimora processos de *front, middle e back office*, permitindo o deslocamento de pessoas do operacional para o tático e o estratégico dentro das organizações (HE et al., 2017).

#### 4.1.1.3 *Blockchain*

O *Blockchain* é um livro razão capaz de registrar informações e transações de forma descentralizada, disponibilizando os dados em uma cadeia de blocos conectados pela referência do próximo ao anterior. Segundo Veronese (2020, p. 73) é possível entender a tecnologia de *Blockchain* a partir de quatro outras tecnologias. “A primeira é a criptografia assimétrica, combinada com um sistema de chaves públicas e com um sistema de *hash*. A segunda é a descentralização de registros. A terceira é a realização matemática de provas de trabalho. Um quarto processo se refere aos incentivos para agregação de computadores em uma rede anônima de processamento, para que ela se torne muito robusta em face de potenciais ataques”. O *hash* é um algoritmo criptográfico que identifica cada bloco gerado matematicamente e que o torna único.

A solução *Blockchain* dispensa um banco de dados mestre controlado por uma autoridade centralizada. A atualização ocorre de forma descentralizada e independente. A informação é protegida por uma longa sequência de dados alfanuméricos, que é criada criptografando os dados dentro do bloco com base em um algoritmo criptográfico. Assim, qualquer alteração de dados no *Blockchain* altera o *hash* e, por consequência, torna o bloco inválido (DI PIERRO, 2017).

Trata-se de uma tecnologia capaz de mudar a maneira como os negócios são organizados e executados, considerando seu potencial de reduzir assimetrias e custos de transação associados ao permitir a utilização de informações e recursos externos à organização com vantagens inclusive em relação aos recursos internos (TAPSCOTT e

TAPSCOTT, 2017; YOO, 2017). Da mesma maneira que a internet reduziu os custos de pesquisa e a mídia social, os e-mails, a computação em nuvem e os aplicativos reduziram os custos de coordenação, o *Blockchain* apresenta potencial para reduzir os custos de acesso às soluções e recursos externos à organização (FANNING e CENTERS, 2016; NOINSKI e KOZMA, 2017).

Com isso, traz consigo potencial expressivo para deteriorar os fundamentos da integração vertical de grande parte das organizações financeiras estabelecidas, excetuando-se apenas aquelas cuja vantagem competitiva dependa deste tipo de expediente.

Em termos mais gerais, opera em favor da redução de custos, aumento da eficiência operacional e maior produtividade de mercados. A diferença do *Blockchain* para a Internet e as outras tecnologias é a velocidade de desenvolvimento e incorporação: o *Blockchain* deve se desenvolver como plataforma econômica muito mais rapidamente com efeitos diretos e indiretos nos negócios que as outras tecnologias que o antecederam. A tecnologia de *Blockchain* pode permitir, por exemplo, acesso a dados e informações relacionados a competências, talentos e capacidades de profissionais de mercado, assegurando maior acesso às disponibilidades de mão-de-obra e maior credibilidade às capacidades declaradas. Adulterações de documentos e informações tornar-se-iam improváveis. A disponibilidade de dados de empresas também pode aumentar, contendo registros e relatórios encadeados desde a sua criação até o momento da pesquisa, assegurados pela ferramenta, aumentando as informações disponíveis em série história verificável, fazendo o mercado operar com melhores informações sobre seus agentes. A relação empresa-cliente também pode migrar para uma interface direta no âmbito da ferramenta, isto é, além de se encontrarem, podem tratar sob bases de confiança maiores que as oferecidas pelo mercado regular, mais vulnerável às fraudes e correlatos. A tecnologia também aumenta a possibilidade de redução dos custos de armazenamento e proteção de dados contra violações de segurança, viabiliza a execução de contratos inteligentes ou executáveis automaticamente baseados em softwares que automatizam os termos do acordo, dispara alertas, reúne informações sobre ativos e bens e garante pagamentos. O funcionamento do mercado de capitais também poderá ser otimizado com este tipo de ferramenta. Contratos, metas, resultados podem compor os blocos e informar acionistas, otimizando o processo de análise de risco e investimento na medida em que demonstrações financeiras passam a ser interpretadas sob uma perspectiva ainda mais transparente e

segura de dados, verificáveis sob outros aspectos além da declaração estrita em livros contábeis (TRAUTMAN, 2016; DI PIERRO, 2017; SCOTT et al., 2017).

É preciso identificar dentro das organizações as áreas fornecedoras e clientes da nova cadeia de blocos e analisar como esta ferramenta funciona, mas principalmente, qual o seu potencial de criação de valor para cada organização. Sob uma perspectiva mais geral, além de todo o potencial já apresentado, a utilização desta ferramenta alimenta as dinâmicas de investimento em tecnologia da informação e comunicação em relação à necessidade permanente de se desenvolver infraestrutura nos mercados e países e, também, impõe medidas de segurança em relação à privacidade das informações dos indivíduos, um risco inerente a sistemas abertos (FANNING e CENTERS, 2016; TRELEAVEN, GENDAL e YANG, 2017; DI PIERRO, 2017).

#### 4.1.1.4 Computação em nuvem

A tecnologia de computação em nuvem ou “*cloud computing*” possibilita acesso a um conjunto compartilhado de recursos computacionais como armazenamento de dados e aplicações diversas. Além de viabilizar armazenamento e compartilhamento de grandes volumes de dados, potencializa o desenho de novos modelos de negócios e a capacidade de trabalhar de forma colaborativa de qualquer local do mundo (NICOLETTI, 2013).

A tecnologia pode ser utilizada de diferentes maneiras, dependendo das necessidades de uso e do negócio. Há três arquiteturas de serviço já disponíveis: software como serviço ou “*software as a service*” (SaaS), plataforma como serviço ou “*platform as a service*” (PaaS) e infraestrutura como serviço ou “*infrastructure as a service*” (IaaS). Na categoria SaaS são oferecidas aplicações como sistemas de gestão para o cliente em nuvem própria. Na categoria PaaS são oferecidos recursos como banco de dados, plataforma para desenvolvedores de aplicações e infraestrutura para execução de aplicações do próprio cliente. Na categoria IaaS recursos de computação de hardware, armazenamento e rede são oferecidos para o cliente instalar softwares em geral, incluindo sistemas operacionais e aplicativos (PEDROSA e NOGUEIRA, 2010; ZUFFO et al., 2013).

Esta tecnologia apresentou os seguintes impactos nos modelos de negócio em operação na indústria financeira: redução de custos de infraestrutura e de serviços de Tecnologia da Informação (TI) decorrentes de ganhos de escala; otimização da

produtividade da equipe de TI, melhorando o suporte de operações relacionadas à software, plataforma e infraestrutura; maior disponibilidade dos serviços de TI com impacto para o usuário final; maior segurança contra ataques; e redução do tempo para implementação de novos serviços e ciclo mais rápido de inovação (LOW et al., 2011).

No âmbito das organizações públicas, segundo Relatório do Tribunal de Contas da União (2015) esta tecnologia propiciou “maior agilidade na entrega e na atualização tecnológica de serviços públicos; ampliação do acesso e do uso de informações governamentais; suporte mais ágil a iniciativas de *Big Data* e dados abertos; e atendimento de demanda sazonal de serviços pela Internet sem necessidade de alocar grande quantidade de recursos fixos de TI, que ficam subutilizados em momentos de pouco uso”. Em suma, para a indústria financeira, a utilização de computação em nuvem apresenta potencial de redução de custos, ganhos de produtividade, escala, segurança e agilidade.

#### 4.1.1.5 Internet das Coisas

A Internet das Coisas (IoT) é a conexão dos dispositivos domésticos e de uso pessoal à Internet resultando na produção de um significativo volume de dados, capturados pelas mais diversas fontes como sensores, câmeras, computadores e dispositivos. Trata-se de um conjunto de tecnologias que viabiliza o surgimento de ecossistemas de computação derivados da integração entre objetos físicos interconectados e a Internet, cujo propósito é oferecer soluções para as pessoas. Objetos, sensores e computadores são utilizados para colher dados, interpretar realidades e oferecer soluções em um contexto de hiperconectividade (MAGRANI, 2018; MAGRANI e OLIVEIRA, 2020).

O desenvolvimento acelerado da IoT decorre da combinação de três tecnologias relativamente recentes: internet de banda larga a partir do final da década de 1990, avanços tecnológicos em computação em nuvem e geração e análise de dados e serviços inteligentes de telefonia móvel (NICOLESCU et al., 2018). A evolução da infraestrutura de conectividade para um novo padrão de internet móvel acelerou a adoção de modelos de infraestrutura de tecnologia da informação mais descentralizados denominados de modelos de “*edge computing*”, dependentes do processamento computacional nos próprios dispositivos. A perspectiva de implantação da tecnologia 5G aponta para um horizonte de utilização massiva deste tipo de tecnologia com produtos e serviços

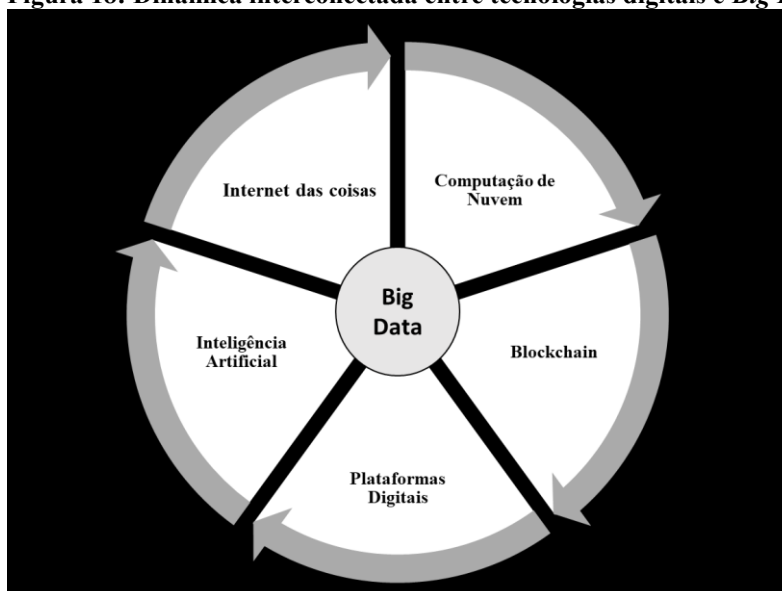
desenvolvidos com base em informações colhidas da realidade de cada consumidor e, por isso, mais assertivos na personalização.

A transição do mainframe para a IoT implicará no fim de alguns modelos de negócio e, também, no surgimento de novos (VAN KRANENBURG e BASSI, 2012; SUN et al., 2012). Na indústria financeira, dados relacionados ao comportamento mais geral de cada consumidor passam a alimentar as análises (DINESHREDDY, V. e GANGADHARAN, 2016). A indústria financeira tem sido altamente afetada pela IoT mediante o aumento da pressão por atendimento cada vez mais amigável, acessível e disponível. Em resposta, os bancos estão se adaptando para criar redes sólidas e duradouras de serviços baseados em computação em nuvem, análise de dados e conectividade contínua (DEL GIUDICE, CAMPANELLA e DEZI, 2016). Uma das principais barreiras ao desenvolvimento ainda mais acelerado da IoT é a segurança. Contudo, metodologias de autenticação estão sendo desenvolvidas por meio da integração da biometria comportamental, a biometria fisiológica e informações do ambiente em soluções de inteligência artificial capazes de identificar padrões relacionados à identidade do sujeito (CUI, 2016; VAN OORSCHOT e SMITH, 2019).

#### 4.1.1.6 Integração tecnológica baseada em *Big Data*

Todas estas tecnologias - plataformas digitais, inteligência artificial, *Blockchain*, computação em nuvem e internet das coisas - se interconectam e retroalimentam devido a um evento que acaba sendo-lhe transversal: a geração, a disponibilização, o processamento e a aplicação útil de dados e informações em uma escala jamais conhecida pela indústria global. A IA, por exemplo, processa os dados gerados pelas plataformas digitais, disponibilizados pelos *Blockchains*, produzidos e enviados pela IoT e armazenados e tratados na computação em nuvem para transformá-los em conhecimento, estratégias, produtos, serviços e modelos de negócio. No centro destas tecnologias figura o *Big Data*, conceito ainda em delimitação que almeja descrever qualquer quantidade volumosa de dados estruturados, semiestruturados ou não estruturados que apresentam potencial de exploração. A Figura 18 a seguir ilustra esta dinâmica:

**Figura 18: Dinâmica interconectada entre tecnologias digitais e *Big Data***



Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Ribeiro (2020, p. 94), a noção de *Big Data* foi cunhada em 1997 por Cox e Ellsworth (1997), ao debaterem sobre o tratamento de extensos conjuntos de dados em processos centrados na entrada de registros das investigações científicas. Desde então, intensificaram-se os esforços para uso de procedimentos e tecnologias para captura, depuração, análise, tratamento, armazenamento e disseminação desses volumes, que foram batizados de *Big Data*.

O *Big Data* apresenta cinco elementos que lhe são essenciais: volume de dados; variedade de fontes desses dados; velocidade de geração e consumo de dados; veracidade que é o atributo relacionado à sua validade e consistência e valor decorrente dos benefícios gerados para usuários (DUMBILL, 2012; OCDE, 2016; STOREY e SONG, 2017; RIBEIRO, 2020). As tecnologias - plataformas digitais; IA; *Blockchain*; computação em nuvem e IoT - não foram desenvolvidas pela indústria financeira, mas originadas em outras indústrias. Contudo, devido às condições favoráveis de conectividade e automação disponíveis, acabaram sendo adaptadas e aplicadas aos serviços financeiros. Seu impacto nos serviços financeiros tem sido tão intenso que em diversas situações a mesma tecnologia acaba produzindo inovações com aplicações em produtos, processos, marketing e organizacional. No nível da organização, segundo os Relatórios de Administração analisados, mudanças foram implementadas durante a última década com dinâmica mais acelerada nos últimos cinco anos nas três dimensões organizacionais: *front office middle office e back office*.

As funções de *front office* existem para gerar receita para o banco e estão concentradas na área de negócios que faz contato direto com clientes. É um segmento pressionado a tomar decisões rápidas. Neste segmento organizacional, as plataformas digitais mudaram radicalmente o contato do cliente com os serviços financeiros, disponibilizando novos canais de oferta de crédito e contribuindo para a migração do modelo bilateral de oferta e contratação para a criação de *marketplaces*.

O *middle office* suporta o processo decisório do *front office* com análises financeiras, a construção de cenários e a gestão de riscos e de *compliance*. Garante a operação do “*core business*” dos bancos sustentando-se em serviços cada vez mais intensivos em TIC. É neste segmento organizacional que se concentra a inteligência financeira e é sobre ele que o processo de digitalização tem mais efeito, especialmente por conta da IA, a IoT e o *Blockchain*.

O *back office* é a área responsável pelos setores de uma organização não ligados diretamente ao atendimento ao público e ao relacionamento com outras instituições. Cuida da gestão da contabilidade, do patrimônio, logística, jurídica e pessoas. Neste segmento organizacional, os bancos têm optado pela terceirização, *outsourcing* e automatização, demonstrando uma tendência de padronização de procedimentos que facilita a aplicação de soluções tecnológicas, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

#### 4.1.1.7 Reflexos das inovações tecnológicas na indústria financeira

Entre 2014 e 2016, a Deloitte Consulting LLP firmou parceria com o Fórum Econômico Mundial para estudar inovações disruptivas em serviços financeiros. Na época, a indústria já reconhecia as *Fintechs* como novos competidores que ameaçavam mudar a forma como os serviços financeiros eram estruturados, oferecidos e consumidos. Diante deste quadro, realizaram pesquisa sobre quais as principais inovações, seus efeitos e impactos no sistema financeiro. A pesquisa promoveu 10 (dez) workshops e mais de cem debates com especialistas e representantes das organizações líderes do sistema financeiro internacional. Como resultado, foram identificados pelo menos 8 (oito) vetores de mudança (DELOITTE, 2017a). São eles: comoditização dos custos; redistribuição do lucro; propriedade da experiência; ascensão das plataformas; monetização de dados; força de trabalho biônica; interseção entre indústria financeira e indústria de tecnologia e regionalização financeira. A descrição e análise dos vetores

ajuda a compreender melhor a extensão e a profundidade das mudanças na indústria financeira.

#### 4.1.1.7.1 Comoditização de custos

A comoditização dos custos é a transformação de uma gama de atividades internas dos bancos em serviços padronizados e automatizados desenvolvidos e oferecidos pelo mercado a baixo custo que acabam nivelando a cadeia de valor dos serviços financeiros. Novas tecnologias têm permitido a padronização e a automação de atividades internas como, por exemplo, a gestão de riscos, a capacitação de colaboradores, a recuperação de crédito, a auditoria e a conformidade e a reconciliação contábil (DELOITTE, 2017a, p. 6).

As *Fintechs* têm se apresentado com um novo agente ofertante deste tipo de serviço. Em 2019 havia no Brasil 742 *Fintechs* em operação atuando em 14 categorias de prestação de serviços diferentes<sup>27</sup> (DISTRITO, 2020). Dentre essas categorias, pelo menos quatro podem servir diretamente aos bancos de desenvolvimento viabilizando a padronização e a automatização de processos internos. São elas: crédito, *back office*, risco e *compliance* e tecnologia. Na categoria de crédito, por exemplo, as *Fintechs* podem atuar na modernização da oferta direta de crédito viabilizando a atuação dos bancos de desenvolvimento em *marketplaces* e potencializando sua captação de clientes e parceiros. Na categoria *back office*, as *Fintechs* podem oferecer serviços de automatização de controladoria, modernizando a gestão financeira e a contabilidade das instituições de fomento com métricas capazes de padronizar processos e, ao mesmo tempo, capturar as nuances de cada organização. Na categoria risco e *compliance*, as *Fintechs* podem oferecer novas ferramentas de análise de risco e, ainda, atuar em processos antifraude. Na categoria de tecnologia, as *Fintechs* podem apoiar as instituições de fomento na transição para o *open banking*, oferecendo a infraestrutura e as soluções necessárias para o sistema de dados aberto. O compartilhamento de dados e serviços de clientes entre instituições financeiras vai exigir a integração de seus

---

<sup>27</sup> Conforme apresentado no capítulo 2.9 deste trabalho.

respectivos sistemas e, também, deve criar oportunidades com o acesso às informações dos clientes que passarão a ser compartilhadas. As organizações que tiverem os recursos e capacidades para tratar tais informações transformando-as em conhecimento a ponto de gerar novos negócios poderão criar vantagens competitivas importantes neste novo mercado. Já aquelas que não conseguirem correrão o risco de desintegração tecnológica que é a desconexão com as práticas e os agentes da indústria financeira digital com repercussões potencialmente disruptivas para sua sustentabilidade no longo prazo.

Este novo cenário deve fazer com que organizações estabelecidas na indústria financeira nacional como os bancos de desenvolvimento prestem mais atenção às parcerias e às mudanças no campo organizacional do SFN. Parcerias estabelecidas com as *Fintechs* podem acelerar processos de transformação, automatizando e terceirizando funções que atualmente são exercidas de forma analógica por quadros próprios destas organizações.

#### 4.1.1.7.2 Redistribuição do lucro

O avanço das plataformas digitais reduz os custos de acesso ao consumidor final. Com isso, potencializa a ação as organizações estabelecidas, mas também cria condições para o ingresso de novos agentes no campo organizacional que passam a oferecer serviços na web, muitas vezes interpondo-se entre os bancos e os clientes. A pressão sobre os bancos, organizações tradicionalmente responsáveis pela intermediação financeira, aumenta. Contornar os bancos fica cada vez mais fácil na medida em que aplicações web que não exigem conta bancária passam a competir com o modelo tradicional na prestação de serviços financeiros. Este processo de desintermediação financeira bancária cria condições para que novos entrantes possam participar cada vez mais da indústria, redistribuindo o lucro que antes era concentrado nos bancos (DELOITTE, 2017a; ALCARVA, 2018). Um exemplo deste tipo de movimento de mercado é a competição entre as empresas de investimento que passaram a captar clientes de poupança nos bancos, redistribuindo o lucro tradicionalmente retidos pelos bancos com novas organizações especializadas em gestão de investimentos.

#### 4.1.1.7.3 Propriedade da experiência

Até o advento da digitalização do acesso aos serviços financeiros e o surgimento de plataformas e canais digitais, as instituições financeiras em sua maioria distribuíam seus próprios produtos e controlavam a relação direta com o cliente. O desenvolvimento de novas plataformas e o surgimento de *marketplaces* acabou permitindo que empresas dedicadas ao design deste tipo de plataformas e canais criassem novos ambientes que logo se interpuseram entre as instituições financeiras e os clientes (DELOITTE, 2017a).

No Brasil, pelo menos dois exemplos podem ser citados: o Mercado Livre que criou sua própria *Fintech* para realizar transações dentro do seu marketplace, fazendo surgir o Mercado Pago e a Via Varejo, controladora do marketplace Extra.com, das Casas Bahia e do Ponto Frio, que lançou o BanQi com o mesmo propósito. Com isso, as operações financeiras para transações realizadas nestes *marketplaces* acabaram sendo dominadas por *Fintechs*, deixando de fora organizações estabelecidas como os bancos.

A propriedade da experiência dos consumidores de serviços financeiros é importante para o posicionamento da organização financeira no mercado e impacta não apenas nos seus resultados financeiros imediatos, mas serve também para a reavaliação permanente de seus produtos, processos, enfim, para manter a organização conectada com as expectativas cada vez mais exigentes dos consumidores. A propriedade da experiência do consumidor torna-se ainda importante em contextos de aumento de competitividade como o que ocorre atualmente na indústria financeira brasileira e mundial, mais permeável ao ingresso de novos entrantes como as *Fintechs*.

Caso estas tendências se consolidem, os consumidores devem interagir cada vez menos com organizações estabelecidas como os bancos e cada vez mais com agentes criados nestas novas plataformas. Com isso, a vantagem competitiva de organizações estabelecidas na indústria relativamente às novas entrantes que dominam os espaços digitais como os *marketplaces* tende a diminuir significativamente.

As reações das organizações estabelecidas como bancos comerciais ou múltiplos identificadas nos Relatórios Anuais analisados apontam para a tentativa de manutenção de canais de distribuição ativos com vistas a não perder a propriedade da experiência do cliente. Estas organizações investiram entre 2013 e 2018 na especialização do design de produtos e de sua distribuição, embarcando tecnologias como a inteligência artificial.

Com o tempo os bancos deverão reavaliar seu modelo de negócio, considerando alternativas diferentes ao tradicional desenvolvimento dos próprios produtos e

plataformas. Alternativas como o desenvolvimento dos próprios produtos e seu lançamento em plataformas de outras organizações ou mesmo o desenvolvimento das próprias plataformas para produtos próprios e alheios poderão se tornar mais atrativas. Em suma, o desenvolvimento de produtos e a oferta são atividades que se distanciaram com os novos aportes tecnológicos da indústria e estão a exigir das organizações estabelecidas a revisão de sua estratégia de atuação (WEIL e WOERNER, 2018).

#### 4.1.1.7.4 Ascensão das plataformas

As plataformas digitais eliminaram distâncias físicas e criaram pontes de acesso direto a serviços disponíveis para públicos cada vez mais amplos na medida que as tecnologias online e móveis se tornavam acessíveis (DELOITTE, 2017a).

Com isso, transformaram-se no principal meio de distribuição de produtos financeiros. No Brasil, em 2018, seis em cada dez transações bancárias foram realizadas pelo celular ou pelo computador. O “mobile banking”, por exemplo, registrou 31,3 bilhões de transações em 2018, praticamente o dobro dos 18,6 bilhões registrados em 2016, ano em que o número de operações feitas pelos clientes por meio do celular superou o de transações pela internet banking pela primeira vez (FEBRABAN, 2019, p. 10).

Além disso, ao oferecerem mais alternativas aos clientes, as plataformas tornaram a comparabilidade entre produtos muito mais fácil, aumentando a importância da diferenciação entre produtos e a vantagem dos melhores produtos, limitados outrora pelo seu alcance (KRISHNAN, 2014).

#### 4.1.1.7.5 Monetização de dados

As instituições financeiras estabelecidas possuem bases de dados robustas de seus clientes, mas a monetização destas informações só surgiu liderada por empresas de tecnologia em função de sua capacidade de combinar informações diversificadas de múltiplas fontes e utilizá-las em tempo real.

A evolução tecnológica da indústria financeira está permitindo a captura de fluxos contínuos de dados ao invés do tradicional retrato momentâneo praticado na análise de crédito tradicional e, com isso, vem expandindo as bases de dados de clientes,

criando terreno fértil para aplicação de algoritmos e o desenvolvimento e aplicação de inteligência artificial (DELOITTE, 2017a).

Como resultado, os dados dos clientes não protegidos pelo sigilo bancário estão se tornando conhecimento com valor de mercado e, por isso, passível de comercialização e monetização. Diante disso, os dados têm sido considerados estratégicos para a geração de inteligência e, também, de outras receitas. Fluxos de dados granulares como localização, estratificação de consumo e correlações comportamentais interessam não apenas à indústria financeira, mas a outras indústrias também e a maximização de sua utilização normalmente exige parcerias e cooperações.

A estratégia de captação de dados pelas *Fintechs* é diferente da implementada pelos bancos. Para coletar mais dados, as *Fintechs* trabalham para fazer com que a experiência digital seja mais envolvente e, com isso, criam janelas de oportunidade para minar mais dados durante relacionamento com clientes. Elas também buscam parcerias com outras empresas, oferecendo aos clientes valor adicional em troca de suas informações (BORYSOWICH, 2017).

#### 4.1.1.7.6 Força de trabalho biônica

A inteligência artificial (IA) está permitindo a revisão da aplicação da força de trabalho nas organizações bancárias. Algoritmos aplicados aos processos de *back office*, de gestão de risco e interfaces dinâmicas ao *front office* como os aplicativos remodelaram as interações com fornecedores e clientes. Atividades operacionais são cada vez mais parametrizadas, permitindo a substituição da ação humana por processos automatizados, máquinas e sistemas. Com isso, os colaboradores remanescentes passam a assumir cada vez mais funções táticas e estratégicas, apoiados operacionalmente por aplicações tecnológicas (DELOITTE, 2017a). Adquirir e aplicar estas funcionalidades exige recursos e capacidades que, muitas vezes, as organizações não possuem internamente. Por isso, diversos bancos dentre os estudados incorporaram, firmaram parcerias ou investiram em *Fintechs* de maneira a tentar acelerar a aquisição de expertises como, por exemplo, o Santander Espanha e o Votorantim (SANTANDER, 2016; VOTORANTIM, 2017)

Na medida em que os recursos tecnológicos são incorporados em atividades de *front, middle e back offices*, o esforço organizacional acaba otimizado, reduzindo o tempo e o pessoal necessários para concluir processos que envolvam tarefas repetitivas

e bem-definidas e, com isso, impactando significativamente nos custos e na performance das organizações (SIAU et al., 2018). A incorporação tecnológica torna-se, portanto, elemento de diferenciação entre as organizações. As melhorias tecnológicas vêm em ondas e atingem partes da organização com diferentes níveis de intensidade. Cada novo equilíbrio entre homem e máquina requer adaptações, exige novas expertises, provoca mudanças. Enquanto as *Fintechs* nascem com o propósito de desenvolver e aplicar estas tecnologias, as organizações estabelecidas precisam se adaptar a elas de forma rápida, pois tempo, neste caso, é mais que dinheiro, é *market share*.

#### 4.1.1.7.7 Interseção entre indústria financeira e indústria de tecnologia

A indústria financeira sempre foi marcada pela aplicação de tecnologia aos serviços, contudo, durante a última década, nota-se uma aceleração na incorporação de novas ferramentas e soluções tanto para atividades internas quanto na relação com o consumidor. Tecnologias como plataformas digitais, inteligência artificial e computação em nuvem não foram desenvolvidas no âmbito da indústria financeira, mas foram intensivamente exploradas e experimentadas pelos bancos desde 2013 conforme se confere em seus Relatórios Anuais.

A incorporação cada vez mais intensiva destas soluções aproximou ainda mais as indústrias de tecnologia e financeira. Desenha-se um cenário em que as empresas provedoras de soluções tecnológicas se tornam cada vez mais importantes para os bancos. Enquanto os bancos parecem enxergar a dependência de novas tecnologias como um risco a ser mitigado, uma vez que o domínio de tais recursos e competências está fora de suas organizações, as empresas de tecnologia percebem o novo cenário como um ambiente de novas oportunidades. De qualquer maneira, a aplicação intensiva de soluções tecnológicas em ampla escala nos serviços financeiros acaba criando condições para uma maior integração entre indústria financeira e tecnológica, abrindo novos espaços para negócios, cooperações e até competição (DELOITTE, 2017a). As *Fintechs* ocupam uma posição intermediária entre as indústrias: intensivas tanto em tecnologia quanto em finanças, incorporando recursos e competências de ambas as indústrias. Este amalgama entre finanças e tecnologia parece se tornar a essência dos modelos de negócio com maiores chances de prosperidade na era da tecnologia digital.

#### 4.1.1.7.8 Regionalização financeira

A intensificação do fluxo de capitais entre mercados não foi suficiente para padronizar globalmente os modelos de serviços financeiros. A tendência de compartilhamento das mais modernas tecnologias de software e armazenamento de dados acaba se relativizando diante dos mais recentes modelos de serviços financeiros que estão cada vez mais customizados às condições locais e dos clientes. As peculiaridades regulatórias de cada sistema financeiro somadas às variações de capacidades tecnológicas, cultura de consumo de serviços financeiros e condições dos clientes acabam amplificando as diferenças entre as regiões do mundo e, com isso, desafiando a intensificação da globalização financeira (DELOITTE, 2017a).

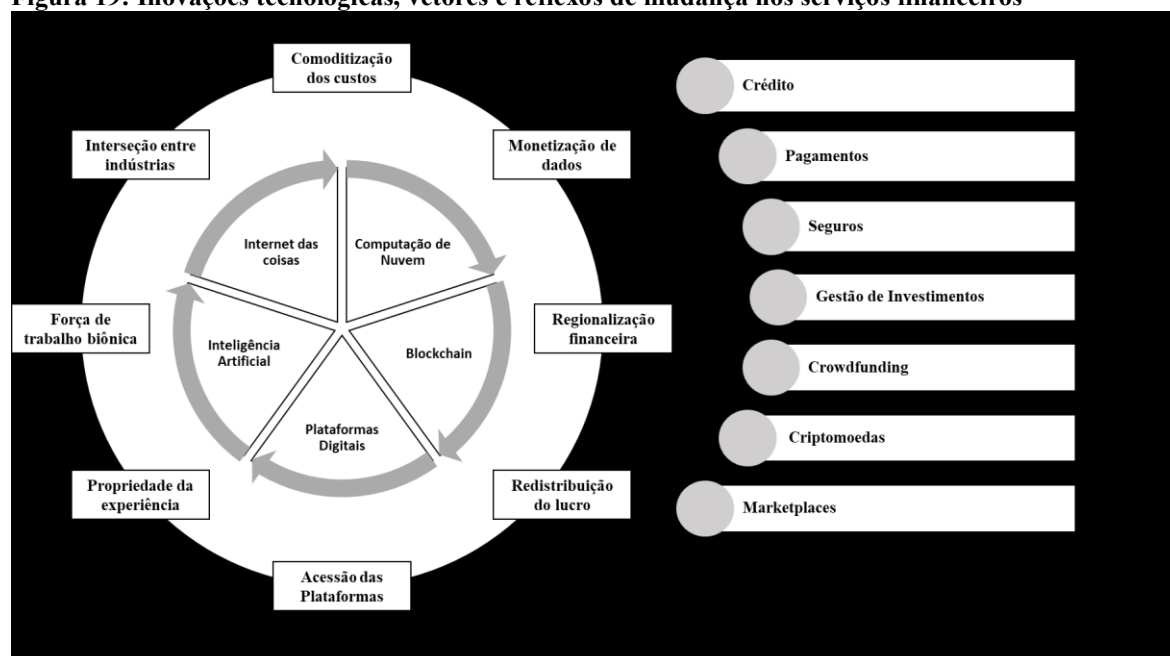
Indicações destas distinções entre mercados são colhidas não apenas no estudo da Deloitte, mas também nos Relatórios de Administração analisados neste trabalho que mostram tendências muito próprias de cada região refletidas nas medidas anunciadas pelos bancos. Na Europa é marcante a preocupação com o fortalecimento da transparência de dados e da proteção ao consumidor. Na China, a difusão expressiva de soluções móveis acabou favorecendo inovações que incentivaram o ecossistema das grandes empresas de tecnologia. Nos Estados Unidos, como a indústria de serviços financeiros é mais madura, as mudanças acabam mostrando-se incrementais. Em suma, para as organizações estabelecidas, a regionalização financeira cria oportunidades para o cultivo de vantagens competitivas localmente, ainda que nesta nova fase da indústria seja recomendável a formação de parcerias com novos entrantes para a aceleração da incorporação de novas tecnologias, afinal, tais tecnologias acabam ajudando a conhecer ainda melhor as condições do mercado local.

A regionalização financeira acaba potencializando a integração de organizações locais com competências complementares. É justamente neste contexto que surgem os *hubs*, terreno fértil para o desenvolvimento de produtos e serviços customizados para cada geografia. Identificadas por meio dos *hubs*, as *Fintechs* podem se tornar parceiros de organizações estabelecidas no desenvolvimento de soluções ágeis e próprias para nichos locais.

#### 4.1.1.7.9 Impacto das mudanças tecnológicas nos serviços financeiros.

As consequências das mudanças tecnológicas para a indústria financeira podem ser identificadas até o nível de serviços. Praticamente toda a cadeia já foi afetada pelas inovações identificadas que estão mudando a forma como os serviços financeiros são prestados. A Figura 19, abaixo, apresenta as inovações tecnológicas, os vetores de mudança tecnológica e seus reflexos e os serviços financeiros diretamente afetados ou mesmo gerados.

**Figura 19: Inovações tecnológicas, vetores e reflexos de mudança nos serviços financeiros**



Fonte: elaborado pelo autor.

Com o advento da convergência entre automação e conectividade, dinâmica que marca o estágio atual da indústria financeira, os serviços passaram a apresentar novas características e funcionalidades (MCWATERS e GALASKI, 2017; DISTRITO, 2020). Serviços financeiros tradicionais como crédito, pagamentos, seguros e gestão de investimentos acabaram marcados por uma série de mudanças decorrentes da aplicação das inovações. Novos serviços como *crowdfunding*, criptomoedas e *marketplaces* foram viabilizados e potencializados pelas novas tecnologias.

A oferta e concessão de crédito passa cada vez mais a ser operada em sistemas com base tecnológica, reproduzindo técnicas de análise convencionais e não convencionais e mirando nichos já atendidos e também novos nichos. Assim, além de contribuir com a inclusão financeira, a acessão de novas plataformas de acesso a crédito

também concorre para a redefinição das expectativas dos atuais clientes quanto à experiência bancária.

Os pagamentos estão migrando quase que exclusivamente para as modalidades online e mobile, permitindo a entrada de novos intermediadores de pagamento, gateways e agentes de processamento. No Brasil, segundo a Febraban, em 2018, seis em cada dez transações bancárias já eram realizadas pelo celular ou pelo computador. As agências bancárias responderam por apenas 5% dos pagamentos efetuados neste mesmo ano (FEBRABAN. 2019) Esta tendência de migração deve acelerar em função do PIX, tecnologia de pagamento instantâneo criado pelo Banco Central do Brasil que viabiliza a transferência de recursos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia, a partir de uma conta corrente, poupança ou de pagamento pré-paga. Espera-se que com as tecnologias associadas às medidas regulatórias o sistema brasileiro de pagamentos possa operar com custos mais baixos, segurança, tecnologia e maior alcance (BACEN, 2020).

O setor de seguros enfrenta, por conta dos avanços tecnológicos, a desverticalização de sua cadeia de valor que se modulariza, permitindo o surgimento de novos participantes intensivos em tecnologia que ameaçam a posição de mercado das organizações estabelecidas ao oferecer novos produtos que surgem com base no uso, sob demanda e específicos para determinados objetos como resposta às mudanças no estilo de vida dos consumidores. Esta transformação ainda está em curso, mas as organizações estabelecidas já estão pressionadas pela mudança de comportamento do consumidor que exige produtos e serviços mais convenientes de acordo com suas próprias necessidades oferecidos com velocidade, transparência e tecnologia (ELING e LEHMANN, 2018). Facilidade de contratação, versatilidade, diversidade de ofertas, planos personalizados e múltiplos canais de venda são exigências crescentes no consumo de serviços financeiros. Para conhecer melhor as preferências e necessidades dos consumidores, a indústria de seguros está se engajando em projetos de desenvolvimento de dispositivos de coleta, monitoramento e compartilhamento de informações aplicando tecnologias de internet das coisas (IoT) para produzir dados e inteligência artificial para processá-los em tempo real. A tecnologia cria melhores condições para a análise de risco dos seguros e qualifica o serviço, inclusive em relação ao seu custo, de acordo com cada consumidor. São exemplos a telemetria em veículos beneficiam com descontos os motoristas com base em sua conduta na direção, sensores e alarmes residenciais que reduzem os riscos de roubos e arrombamentos e impactam

no custo do seguro e sensores biométricos que monitoram os segurados e alimentam com dados sobre cada cliente a análise do seguro de vida (FERREIRA, 2018; FERREIRA e O'NEIL, 2019).

A gestão de investimentos passou a contar com plataformas e serviços que permitem que usuários invistam e obtenham retornos em diferentes classes de ativos, em versões amigáveis, de fácil navegação e atualizadas diariamente. Com isso, a digitalização das operações financeiras está criando condições para que novos agentes possam prestar serviço de gestão de ativos e, ainda, atraindo e envolvendo clientes na realização dos seus próprios investimentos. São exemplos de *Fintechs* que surgiram para potencializar a gestão de investimentos de forma mais amigável e a baixo custo no Brasil a Smartbrain, a EasyInvest e a Broota. A EasyInvest é totalmente digital e permite acompanhamento de investimentos por aplicativo de celular. A XP investimentos é outra empresa que lançou em 2020 plataforma de gestão de patrimônio mirando inicialmente em “family offices” e concorrendo com as carteiras “private” dos grandes bancos. Assim, até mesmo a gestão de investimentos que era uma atividade tradicionalmente operada pelos grandes bancos, organizações estabelecidas da indústria, acaba cedendo espaço para novos entrantes. Contudo, como se trata de um mercado de maior complexidade e regulação, as *Fintechs* devem levar mais tempo para conquistar parcelas deste mercado, afinal, pelos valores envolvidos, a gestão de investimentos é uma atividade que requer credibilidade do prestador de serviços, construída ao longo do tempo (MCWATERS e GALASKI, 2017; DISTRITO, 2020).

O *crowdfunding* ou prática de financiamento coletivo é uma atividade em acelerada difusão que permite que empreendedores que buscam financiamento para suas atividades e projetos consigam captar os recursos necessários para viabilizá-los (ALLIED CROWDS, 2016; BELLEFLAMME, LAMBERT e SCHWIENBACHER, 2014; MOLLICK, 2014; BELLEFLAMME, OMRANI e PEITZ, 2015). O financiamento coletivo não é uma prática inaugurada na última década. No final do século XIX, Joseph Pulitzer viabilizou financiamento para a conclusão do pedestal da Estátua da Liberdade solicitando investimentos dos leitores de seu jornal, o New York World. Os leitores que doaram um dólar tiveram seus nomes citados em uma das edições do jornal (NATIONAL PARK SERVICE, 2016). Pulitzer tinha acesso por meio de seu jornal a milhares de pessoas que se tornaram potenciais contribuintes para o projeto. Internet, sistemas de pagamento online e, por fim, uma plataforma que confere sentido

ao investimento criaram novas condições muito mais favoráveis ao financiamento coletivo (DRAKE, 2015; MEYSKENS e BIRD, 2015).

A literatura sobre a prática do *crowdfunding*, mormente durante a última década, tratou da governança e dos resultados das organizações empreendedoras como determinantes de sucesso desta prática (BRUTON, KHAVUL, SIEGEL e WRIGHT, 2015); identificou que os credores respondem positivamente às narrativas que destacam o empreendimento como uma oportunidade de ajudar os outros ao invés de empreendimentos enquadrados apenas como uma oportunidade de negócio (ALLISON et al., 2015); que percepções da criatividade do projeto ou produto afetam positivamente o desempenho do financiamento coletivo por meio de respostas afetivas positivas entre potenciais patrocinadores (DAVIS et al., 2017) e, ainda, corroborando a lógica da regionalização financeira, que transações desta natureza são mais prováveis de ocorrência quando as partes estão na mesma área geográfica (LIN e VISWANATHAN, 2015). Enfim, o crescimento do número de plataformas de *crowdfunding* foi impulsionado pela tecnologia digital e pela forte demanda de investidores e empresários e, cada vez mais, o que se presencia é a fusão de grupos heterogêneos de investidores para um propósito específico que poderia ser *crowdfunding* de projetos, voltado para a captação de recursos para o desenvolvimento de um produto ou projeto ou *equity crowdfunding* que são serviços de *crowdfunding* remunerados com participação no capital social das empresas (SHORT et al., 2016; CAI, 2018).

Criptomoedas são moedas digitais que não são emitidas pelo estado, mas por particulares. Possuem as mesmas três finalidades de uma moeda comum, isto é, servem como meio de troca, reserva de valor e unidade de conta ou referência. Suas transações são protegidas por criptografia registrada e validada por um grupo de pessoas por meio do *Blockchain*, um banco de dados público que registra o histórico de todas as operações realizadas com cada unidade de moeda. Cada nova transação é verificada pelos mineradores contra o *Blockchain*, para assegurar que as mesmas moedas não tenham sido previamente usadas por outra pessoa. Mineradores são agentes que oferecem infraestrutura de processamento computacional para realizar esses registros e conferir as operações feitas com as moedas e são remunerados com novas unidades delas. O surgimento da criptomoeda é um marco considerado tão relevante quanto a apresentação do primeiro computador pessoal pela IBM (SICHEL e CALIXTO, 2018). Diversas tentativas anteriores ao Bitcoin, criptomoeda mais difundida na atualidade, não obtiveram o mesmo sucesso como o Ecash que surgiu na década de 1990 e foi

implantado por agentes como o US Bank, Credit Suisse e o Deutsche Bank, mas acabou sucumbindo à viabilização do uso do cartão de crédito no e-commerce e o E-Gold, que visava transferir a propriedade de ouro entre seus membros através de uma carteira pública, mas acabou fechado nos anos 2000 por questões regulatórias. As inovações tecnológicas promovidas durante a última década, especialmente o *Blockchain*, contribuíram com a popularização das criptomoedas e a intensificação deste tipo de moeda atrai complexidades para os sistemas financeiros nacionais contribuindo, por exemplo, com o processo de desintermediação financeira dos bancos (CATALINI e GANS, 2016; HILEMAN e RAUCHS, 2017; NICA, PIOTROWSKA, e SCHENK-HOPPÉ, 2017;; RYSMAN e SCHUH, 2017). O aumento da utilização das criptomoedas deve viabilizar a substituição de moedas tradicionais em número maior de operações e, ainda, permitir a troca de diferentes criptomoedas entre si, robustecendo o recém desenvolvido universo de criptoativos.

O *marketplace* é uma plataforma colaborativa estabelecida e disponível na Internet, onde um conjunto de agentes ofertam e comercializam produtos e serviços. Destaca-se pela estrutura e dinâmica de funcionamento totalmente digital e dependente de um organizador do mercado (KIRCHNER e SCHÜßLER, 2019). Surgiu como um dos resultados da evolução tecnológica ocorrida durante a última década que potencializou o uso de novos algoritmos de busca e correspondência e aproveitou a ampla difusão de dispositivos móveis para ingressar em diversos mercados de consumo como, por exemplo, transporte, acomodação e finanças (TAUSCHER e LAUDIEN, 2018). A revolução algorítmica e a computação em nuvem são os pilares da economia de plataforma (KENNEY e ZYSMAN, 2016) e seu funcionamento incorpora a aplicação de *Big Data* para permitir a negociação eletrônica entre empresas, entre empresas e pessoas físicas e entre pessoas físicas. Para identificar um modelo de negócio de *marketplace*, a literatura já oferece classificação baseada em pelo menos quatro condições: conexão por meio de uma plataforma digital entre atores independentes do lado da demanda e da oferta; interações entre atores que superam os processos automatizados de comércio eletrônico como ocorre nos mercados de commodities e ações; disponibilidade de estrutura institucional e regulatória para as transações e, por fim, a plataforma não produz nem negocia produtos e serviços dela mesma de forma substancial (TAUSCHER e LAUDIEN, 2018).

O modelo de plataforma reúne os princípios de organização da nova economia, marcada por uma cultura centrada nas pessoas e pela transformação digital (GAWERM

2014; KENNEY e ZYSMAN, 2016; PARKER et al., 2016; MCINTYRE e SRINIVASAN, 2017). Por isso, tem crescido em número e representatividade de mercado apesar de barreiras que são próprias de negócios na Internet como a competição acirrada, a flutuação de demandas e, principalmente, a dificuldade de se estabelecer relações de confiança entre partes (KIRCHLER e BEYER, 2016). Exemplo de *marketplace* internacional, o Alibaba.com, plataforma de relacionamento entre empresas e entre empresas e clientes, já opera registrando atividades em mais de 200 países. No Brasil, os pioneiros a lançar plataformas na Internet foram as Americanas, o Ponto Frio e o Submarino. Contudo, foi o MercadoLivre o responsável pela popularização do modelo de *marketplaces* em território nacional. Plataformas de nicho como a Elo7 e a Estante Virtual também se estabeleceram, especializando-se em produtos autorais e livros, respectivamente.

O modelo de negócio de *marketplace* apresenta potencial transformador para a indústria financeira. A tecnologia conectou pessoas, empresas a ofertas de tal forma que as novas plataformas estão coletando dados de demanda, de oferta e criando uma visão agregada de mercado que ajuda na descoberta de novas contrapartes adequadas. A tecnologia torna o mercado mais eficiente informando melhor compradores, vendedores e intermediários. Daí se afirmar que o *marketplace* não se limita a ser um espaço de comercialização apenas. Além de gerar todas estas informações, ele acaba oferecendo funcionalidades correlatas como sistemas de gestão de vendas, logística, pagamentos, marketing e, também, produtos financeiros. A indústria financeira brasileira deverá enfrentar um ambiente de acirramento concorrencial, mediante a oferta de produtos e serviços financeiros por um número maior de agentes, aproveitando os dados abertos dos clientes que em breve estarão disponíveis e as plataformas de *marketplaces*. Esta perspectiva já se materializou nos casos já mencionados do Mercado Pago, do Mercado Livre e do BanQi, da Via Varejo e a tendência é a utilização desta estratégia por outros agentes, já que a concentração das informações geradas pelas vendas e, também, processadas pelos serviços correlatos produzem uma enormidade de dados que, se analisados apropriadamente, podem produzir conhecimento mercadológico valioso a ser utilizado inclusive para a análise de crédito.

A análise das inovações que impulsionaram a mudança tecnológica da indústria financeira e dos vetores de mudança sobre os serviços financeiros identificados pelos estudos e publicações supramencionados aponta para uma acelerada convergência entre

a realidade física e a digital com impactos significativos sobre os bancos, principais organizações estabelecidas da indústria financeira.

A maneira como os bancos estruturam e executam os seus processos está mudando em função das inovações tecnológicas. Parte das soluções ainda pode ser desenvolvida dentro das organizações estabelecidas, mas uma parcela cada vez mais significativa precisa ser acessada fora dos limites organizacionais. Inovação aberta, criação de laboratórios de inovação, oferecimento de espaços integradores como *hubs* e cooperação com novos entrantes como *Fintechs* são estratégias que, em menor ou maior grau, tentam capturar recursos e capacidades para incorporar as inovações à prática organizacional.

Os resultados econômico-financeiros das organizações estabelecidas da indústria financeira também devem ser afetados. Novos entrantes como as *Fintechs* estão se inserindo na indústria e conquistando fatias cada vez mais significativas do lucro dos serviços financeiros, antes concentrado nos bancos, que sofrem processo acelerado de desintermediação. Estes novos entrantes ainda se interpõem, muitas vezes, entre os bancos e o cliente, capturando dados e experiências que se tornam insumo para a evolução dos serviços. Os bancos precisam mirar nas novas plataformas digitais que se tornaram *marketplaces*, compreende-las para delas participar de alguma forma. Estes novos mercados digitais concentrarão a experiência de consumo em ambientes mais dinâmicos e competitivos e excluirão organizações que não tiverem capacidade de operação neste novo cenário.

O acirramento da competição decorrente da maior comparabilidade entre produtos e serviços pressiona modelos de negócio de organizações estabelecidas a buscar novas fontes de receita. A tecnologia que acirra a competição é a mesma que cria novas oportunidades e a capacidade de capturar, processar e transformar os dados para transformá-los em fonte de receita é uma alternativa a ser explorada tanto pelas organizações estabelecidas quanto pelas novas entrantes. É também por meio da aplicação das inovações tecnológicas que a força de trabalho das organizações estabelecidas deverá ser redimensionada. Outrora intensiva em pessoas, a indústria financeira migra para um modelo automatizado e digital, intensificando sua relação com a indústria tecnológica.

Na pesquisa realizada nos Relatórios Anuais dos bancos, além de reiterar o cenário descrito, restou evidenciado que a maneira de lidar com estes novos entrantes intensivos em tecnologia varia entre a competição, a incorporação e a aliança.

O Banco MUFG em seu Relatório Anual de 2018 pontua, por exemplo, que as *Fintechs* são uma ameaça emergente para instituições financeiras uma vez que chegam com certas vantagens como a inexistência de custos legados e operações com escala e alcance (MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP, 2018). O Santander espanhol também enxerga as *Fintechs* como concorrência. Para o mencionado banco em Relatório Anual também de 2018, a concorrência ficou muito mais acirrada com a entrada das *Fintechs* na prestação de alguns serviços financeiros e como as regulações ainda são assimétricas entre bancos, *Startups* e *Fintechs*, os novos entrantes estão levando vantagem em relação às organizações estabelecidas (SANTANDER ESPANHA, 2018). O Santander brasileiro, por sua vez, optou por adquirir uma *Fintech*, a Ipanema Credit Management, empresa de gestão de portfólios de créditos em atraso (SANTANDER, 2017). O francês BNP Paribas fortaleceu a cooperação com estes novos participantes, em particular *Fintechs* e *Startups*, com uma abordagem de inovação aberta (BNP PARIBAS, 2018).

As *Fintechs* sintetizam um movimento de reorganização do campo de instituições de serviços financeiros e seu surgimento é um evento de dimensão global. No Brasil, dentro do campo organizacional delimitado pelo SFN, as *Fintechs* já registram presença nos principais serviços financeiros captando, transferindo e investindo economias e a tendência é a ampliação de sua participação. Os principais serviços oferecidos pelas *Fintechs* no Brasil são serviços de meios de pagamento, crédito, *back office* e risco e *compliance*. A oferta de tais serviços atinge o coração do sistema bancário brasileiro na medida em que oferece soluções já disponibilizadas pelos bancos para seus clientes ou até mesmo para os próprios bancos, aprimorando seus processos internos com tecnologia e sistemas (DISTRITO, 2020). Já é possível identificar relações harmônicas e desarmônicas entre as *Fintechs* e os bancos brasileiros, principais organizações estabelecidas do sistema financeiro nacional. As relações harmônicas entre estas “espécies” diferentes são as protocoperativas ou mutualísticas caracterizadas por interações em que ambos se beneficiam. O mutualismo pode ser facultativo ou obrigatório. No mutualismo facultativo, as organizações podem viver de maneira independente e, no obrigatório, um dos envolvidos pode não sobreviver, caso a interação seja desfeita. As relações também podem se tornar desarmônicas como a competição que ocorre quando ambas lutam umas com as outras por recursos, clientes, profissionais capacitados e nichos de mercado, o predatismo que configura-se quando uma organização mata e alimenta-se da outra e o parasitismo que ocorre quando uma

organização retira da outra os recursos necessários para sua sobrevivência (HANNAN e FREEMAN, 1977; 1984).

O conjunto de reações colhidas nos Relatórios Anuais dos bancos foi bastante homogêneo: em maior ou menor escala e apetite, inicialmente os bancos investiram durante a última década em Tecnologia da Informação e Comunicação para tentar aprimorar suas próprias estruturas e processos de maneira a avançar rumo à digitalização bancária. Este movimento foi identificado em bancos públicos e privados, comerciais, múltiplos, de desenvolvimento e investimento. Em alguns casos, os bancos ainda continuam investindo em suas próprias estruturas rumo ao modelo de banco digital como o Banco Itaú que em 2018 criou o Centro de Excelência em “Digital Analytics” (ITAÚ, 2018) e o Banco do Brasil que ofereceu no mesmo ano curso sobre "*Big Data Analytics*" apontando para a importância do *Big Data* para a otimização dos processos organizacionais e seu impacto sobre o negócio (BANCO DO BRASIL, 2018). Contudo, também ficou demonstrado que em diversos casos os bancos preferiram acelerar o processo de incorporação tecnológica executando uma estratégia de compras e aquisições de *Fintechs*. Os principais resultados destes processos de compras e aquisições restam sepultados dentro das instituições financeiras líderes de cada processo. No entanto, as incorporações e aquisições parecem não ter sido suficientes para que os bancos internalizassem os recursos, competências e soluções desenvolvidas pelas *Fintechs*, uma vez que surgiram centenas de *hubs* ou plataformas integradoras em todos os mercados pesquisados, denotando que as relações que a princípio pareciam estar destinadas a ser de competição e predatismo entre bancos e *Fintechs* poderiam dar lugar a relações de parasitismo e, em determinados casos, poderiam evoluir para o mutualismo. Enfim, a solução acaba sendo própria de cada organização. De qualquer forma, no intuito de compreender melhor a dinâmica de desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas aos serviços financeiros e monitorar seus agentes propulsores, surgiram os *hubs* que são pontes integradoras ou espaços interorganizacionais criados para integração entre membros do campo organizacional.

#### 4.1.1.8 Cooperação entre bancos e *Fintechs* via pontes integradoras

*Hubs* são pontes integradoras criadoras de espaços interorganizacionais para conexão entre membros de um mesmo campo organizacional como o SFN que são

acessados em busca de oportunidades de apropriação de conhecimento, tecnologias e negócios.

Estes espaços deslocados das organizações estabelecidas que os criaram acabam servindo como um campo neutro entre bancos e *Fintechs*, um espaço mais livre de amarras, restrições culturais e preconceitos que muitas vezes limitam a exploração até a inovação mais disruptiva. Tornaram-se lugar de pesquisa, encontro, experimentação e troca, uma ponte entre realidades e culturas organizacionais distintas que apesar das diferenças de trajetória e propósito almejam a digitalização financeira.

Ambas as organizações selecionadas para o aprofundamento do estudo qualitativo - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) - utilizaram estratégia similar como prática de reação à pressão por mudança tecnológica da indústria financeira: os dois bancos de desenvolvimento criaram pontes integradoras de relacionamento com o campo (Garagem e Hubble).

O estudo das pontes integradoras como estratégia organizacional dos bancos de desenvolvimento remeteu a pesquisa à categoria analítica das organizações. Largamente utilizados por bancos comerciais e múltiplos, os *hubs* dos bancos de desenvolvimento, segundo a grande maioria dos entrevistados, não desenvolveram todo o seu potencial de captura e internalização de soluções.

#### 4.1.1.9 Projetos Garagem (BNDES) e Hubble (BDMG)

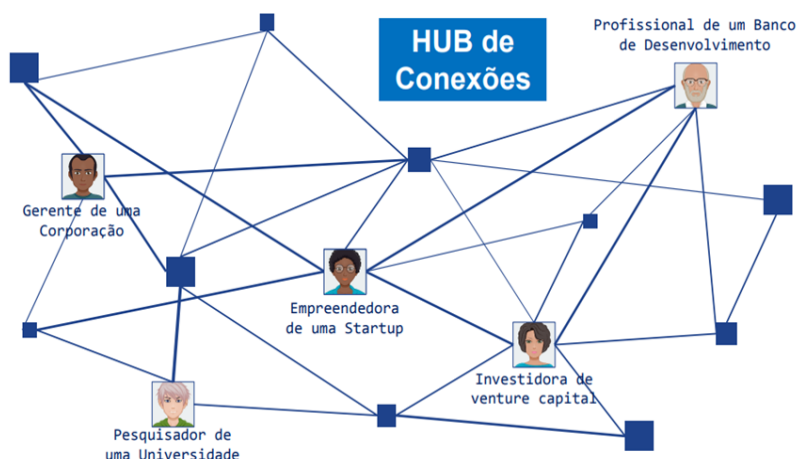
Os projetos Garagem do BNDES e Hubble do BDMG são iniciativas passíveis de serem denominadas pontes integradoras. São espaços criados para a integração entre os bancos de desenvolvimento e outros membros do campo organizacional que reúnem e controlam recursos ou capacidades que os próprios bancos de desenvolvimento não possuem e, além disso, entendem ser preferível acessar ao invés de desenvolver.

As organizações de um mesmo campo convivem em dinâmica de reconhecimento mútuo e o preenchimento de espaços interorganizacionais tem potencial de acelerar e aprofundar este reconhecimento, criando condições favoráveis ao trânsito de informações e tecnologias e, no limite, cooperações efetivas. Podem resultar daí reorientações organizacionais com impacto na estratégia e na estrutura e alterações no próprio campo organizacional como resultado do surgimento de novas organizações

intensivas em tecnologia interessadas em se apropriar dos benefícios oferecidos nestes espaços.

Em detalhe, o BNDES criou em 2018 o projeto Garagem, um centro de empreendedorismo e inovação, cujo objetivo era integrar *Startups*, universidades, empresas, investidores e poder público. O hub Garagem é um espaço de oferta de serviços de consultoria de negócios, serviços compartilhados, mentoria, acesso ao mercado, a recursos financeiros e infraestrutura operacional. A parceria do BNDES com as *Fintechs* visa a criação e a aceleração de *Startups* nos seguintes segmentos: soluções financeiras, educação, saúde, segurança, economia criativa, meio ambiente, internet das coisas e soluções de *Blockchain* (BNDES, 2018). Ainda, segundo o banco nacional, o propósito do hub Garagem é fomentar conexões, conforme se confere na Figura 20 abaixo:

**Figura 20: Hub de fomento de conexões do BNDES**



Fonte: BNDES (2018).

O BNDES pretende com o hub Garagem: atender necessidades do segmento de *Startups*; facilitar a criação e exploração de novas tecnologias; incentivar um ambiente de negócios mais cooperativo; e fortalecer o ecossistema de inovação do Rio de Janeiro.

Os benefícios almejados pelo banco de desenvolvimento nacional são os seguintes:

- Renovação da cultura do BNDES, estimulando o empreendedorismo interno;
- Geração de oportunidades de parcerias e negócios;
- Reforço à estratégia digital do BNDES com a melhoria da eficiência interna; e
- Criação de um ambiente para idealizar e testar novos produtos financeiros do Sistema BNDES (BNDES, 2018).

O BDMG, por sua vez, lançou a sua ponte integradora em 2019 como um espaço que proporciona conexões para intercâmbio de experiências e de ideias para criar e empreender. Sob a denominação de Hubble, este projeto visa criar uma porta de acesso às novas tecnologias, buscando evolução contínua conforme tendências da indústria financeira. Além disso, é uma maneira de criar soluções para o campo que podem beneficiar clientes e parceiros. Trata-se de um meio de conexão real com o ecossistema de *Startups* e de fomento de desenvolvimento de soluções para o BDMG e seu entorno. A criação do Hubble é uma tentativa de posicionamento na fronteira do conhecimento, contribuindo para gerar desenvolvimento por meio de novas tecnologias.

O projeto Hubble têm governança compartilhada entre o BDMG, uma empresa terceirizada selecionada para gerenciar o projeto e parceiros técnicos como organizações das áreas de tecnologia, pesquisa e inovação. As atividades são coordenadas pela empresa terceirizada selecionada pelo BDMG, denominada LM Ventures, que opera com consultoria em inovação e investimentos em *Startups* desde 2011. Esta empresa fica incumbida de realizar busca ativa, chamada e seleção, negociação, acompanhamento, aceleração e direcionamento de *Startups*.

Já participaram do projeto Hubble *Startups* de serviços voltados para recuperação de ativos, meios de pagamento e conta digital em *Blockchain*, captura e tratamento de dados corporativos para geração de negócios e acesso a crédito, serviços em plataforma de análise e armazenamento de dados descentralizados, serviços de inteligência artificial para análise de crédito e cobrança, serviços de financiamentos coletivos para empresas e investimentos, serviços de crédito em plataforma para o agronegócio, serviços digitais de meios de pagamento, plataforma de reconhecimento facial para autenticação digital de serviços financeiros, dentre outros.

Ambos os projetos - Garagem e Hubble – foram temas tratados nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os colaboradores do BNDES e BDMG, servindo como exemplos para o debate sobre os processos de tradução e institucionalização dos mitos racionalizados no nível das organizações. São exemplos concretos de reações organizacionais às mudanças tecnológicas da indústria financeira que remetem à análise de recursos e capacidades necessárias para traduzir e institucionalizar as mudanças tecnológicas digitais no nível das organizações.

4.1.2 Mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização.

A pesquisa dos mitos racionalizados socialmente propagados pelos Relatórios de Administração ou congêneres como Relatórios Integrados, de Gestão ou Socioambientais selecionou e analisou 214 (duzentos e quatorze) Relatórios produzidos e publicados entre 2013 e 2018 por 37 (trinta e sete) instituições financeiras, públicas e privadas, comerciais, múltiplas, de desenvolvimento e investimento, com presença nos continentes americano, africano, asiático e europeu selecionadas dentre aquelas de maiores ativos totais conforme descrito na metodologia do trabalho. Além das instituições financeiras, foram também selecionados e analisados todos os Relatórios de Economia Bancária e Crédito do Banco Central do Brasil disponíveis referentes aos anos de 2013, 2014, 2017 e 2018 e todos os Relatórios anuais da FEBRABAN sobre Tecnologia Bancária referentes aos anos de 2013, 2014, 2015, 2017 e 2018. Dessa maneira, a pesquisa e identificação de mitos racionalizados analisou ao todo 223 (duzentos e vinte e três) Relatórios anuais provenientes dos quatro continentes pesquisados. Foram identificados 171 (cento e setenta e um) mitos racionalizados relacionados à inovação, tecnologia e digitalização que serão analisados segundo o grupamento proposto na metodologia. O Quadro 18 a seguir apresenta a relação de instituições financeiras e Relatórios analisados por ano de publicação:

**Quadro 18: Relação de instituições financeiras e Relatórios de Administração analisados – 2013~2018**

	<b>Bancos comerciais/múltiplos com carteira comercial - Brasil</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>		<b>Bancos de Desenvolvimento Multilaterais e Bancos de Investimento</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Itaú Unibanco	x	x	x	x	x	x	1	European Investment Bank	x	x	x	x	x	x
2	Banco do Brasil*	x	x	x	x	x	x	2	International Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group)	x	x	x	x	x	x
3	Bradesco	x	x	x	x	x	x	3	Asian Development Bank	x	x	x	x	x	x
4	Caixa Econômica Federal	x	x	x	x	x	x	4	Inter-American Development Bank	x	x	x	x	x	x
5	Santander	x	x	x	x	x	x	5	European Bank for Reconstruction and Development	x	x	x	x	x	x
6	Safra	x	x	x	x	x	x	6	African Development Bank	x	x	x	x	x	x
7	Votorantim	x	x	x	x	x	x	7	Banco de Desenvolvimento da América Latina - CAF	x	x	x	x	x	x
8	Banrisul	x	x	x	x	x	x	8	Islamic Development Bank	x	x	x	x	x	x
	<b>Bancos comerciais/múltiplos - Europa</b>							9	Central American Bank for Economic Integration (BCIE)	N/A	N/A	x	x	x	x
9	HSBC Holdings	x	x	x	x	x	x	10	New Development Bank	N/A	N/A	N/A	x	x	x
10	BNP Paribas	x	x	x	x	x	x	11	Eurasian Development Bank	x	x	x	x	x	x
11	Crédit Agricole	x	x	x	x	x	x	12	Black Sea Trade and Development Bank	x	x	x	x	x	x
12	Santander	x	x	x	x	x	x	13	Caribbean Development Bank	x	x	x	x	x	x
	<b>Bancos comerciais/múltiplos - EUA</b>								<b>Bancos de Desenvolvimento no Brasil</b>						
13	Bank of America	x	x	x	x	x	x	14	BNDES	x	x	x	x	x	x
14	Citigroup	x	x	x	x	x	x	15	BDMG*	N/A	N/A	x	x	x	x
15	Goldman Sachs	x	x	x	x	x	x	16	BANDES	N/A	x	x	x	x	x
16	WellsFargo	x	x	x	x	x	x	17	BRDE	x	x	x	x	x	x
	<b>Bancos comerciais/múltiplos - Ásia</b>								<b>Outras organizações</b>						
17	Banco Industrial e Comercial da China	x	x	x	x	x	x	18	FEBRABAN	x	x	x	N/A	x	x
18	China Construction Bank Corporation	x	x	x	x	x	x								
19	Agricultural Bank of China, ABC	x	x	x	x	x	x								
20	Mitsubishi UFJ Financial Group	x	x	x	x	x	x	19	BANCO CENTRAL DO BRASIL	x	x	N/A	N/A	x	x

Fonte: elaborado pelo autor.

\* O BDMG não apresentou em 2013 e 2014 Relatórios de Administração. Em 2018, o banco publicou relatório de apresentação de resultados.

Cada Relatório Anual apresentou, em maior ou menor grau de detalhe, o pensamento da organização sobre a criação de valor no curto, médio e longo prazos, suas estratégias e resultados alcançados durante o último ciclo anual e, ainda, os planos para o próximo ciclo. Ainda que a maior parte dos Relatórios siga o padrão de Relato Integrado do IIRC, registrou-se variabilidade na forma de apresentação dos postulados.

Diante disso, coube ao pesquisador extrair dos postulados colhidos os diagnósticos, as medidas e as lições que se configuram em mitos relacionados à inovação tecnológica, delimitando assim a transmissão das práticas que estavam sendo socializadas, seus significados e sentidos propostos para sustentação de uma determinada racionalidade. Regras, normas e expectativas relacionadas à inovação, tecnologia e digitalização apresentadas pelas organizações pesquisadas foram identificadas e reunidas, fossem elas relacionadas tanto às questões internas de cada organização quanto à estratégia de atuação de cada uma nos respectivos mercados.

Dessa forma, cumprindo com a metodologia proposta, os achados referentes aos mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização foram organizados em 39 (trinta e nove) quadros que compõem o Apêndice B do trabalho intitulado “Quadros de Mitos Racionalizados”. Cada quadro apresenta os postulados identificados em cada Relatório Anual e os mitos racionalizados correspondentes.

A apresentação dos mitos racionalizados segue organizada e apresentada em 4 grupos e 4 subgrupos, a saber:

Grupo 1 - Bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial em operação no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos da América e na Ásia subdivididos em quatro subgrupos delimitados por região.

Grupo 2 - Bancos de desenvolvimento e investimento multilaterais em operação nos continentes Americano, Europeu, Africano e Asiático.

Grupo 3 - Bancos de desenvolvimento em operação no Brasil.

Grupo 4 - Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e Banco Central do Brasil (BACEN).

Para cada grupo e subgrupo foram selecionados e consolidados os mitos racionalizados mais recorrentes a cada ano. Com isso, cumpre-se o objetivo específico de pesquisar, identificar e organizar os mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização, reservando-se sua análise para o próximo capítulo.

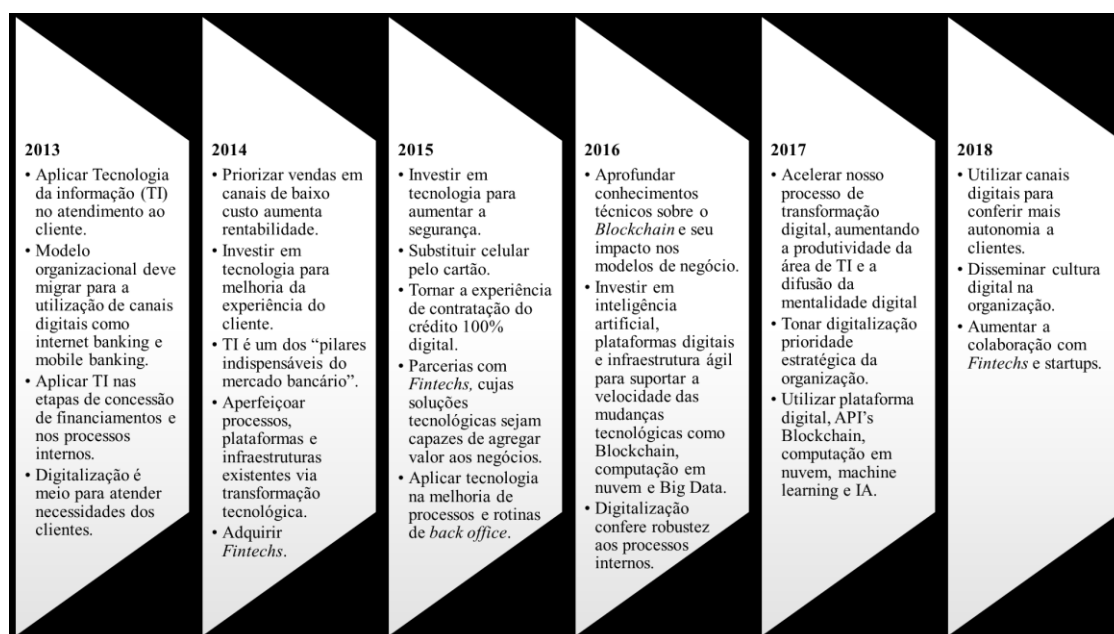
## **Grupo 1 - Bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial em operação no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos da América e na Ásia.**

O Grupo 1 é composto por 20 instituições financeiras subdivididas em quatro subgrupos da seguinte maneira: 8 (oito) maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial do Brasil em ativos totais; 4 (quatro) maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial europeus em ativos totais; 4 (quatro) maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial norte-americanos em ativos totais e 4 (quatro) maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial asiáticos em ativos totais. A apresentação dos mitos será realizada para cada um dos subgrupos.

### **Subgrupo dos 8 maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial do Brasil.**

Entre 2013 e 2018 foram selecionados 23 mitos racionalizados ilustrando a evolução do posicionamento dos bancos selecionados em operação no Brasil em relação à evolução digital da indústria financeira. A Figura 21 abaixo apresenta a evolução dos mitos racionalizados propagados pelos bancos pertencentes a este subgrupo em perspectiva, senão vejamos:

**Figura 21: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).**  
Subgrupo dos maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial do Brasil.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-os, nota-se que o primeiro movimento destes bancos em resposta à evolução tecnológica da indústria é a aplicação de Tecnologia da Informação (TI) em processos internos e no atendimento ao consumidor. O impacto da mobilidade, da

utilização de plataformas tecnológicas e da digitalização dos serviços financeiros já era anunciado pelos maiores bancos nacionais como Itaú, BB e Bradesco (ITAÚ, 2013; BANCO DO BRASIL, 2013; BRADESCO, 2013).

Em 2014, o investimento em TI ganha novo status. O Bradesco anuncia a TI como um dos “pilares indispensáveis do mercado bancário” (BRADESCO, 2014, p. 110) e informa que seus canais digitais já concentram 90% das suas transações bancárias. Neste mesmo ano inicia-se um movimento de aproximação das *Fintechs*. O Santander, por exemplo, adquire 50% do capital social da Super Pagamentos, uma plataforma digital que oferece a venda de produtos e serviços financeiros por meio de cartão pré-pago.

A aplicação de novas tecnologias volta-se para atividades de *compliance* e segurança da informação e alcança o *back office* dos bancos, que também passam a aplicar soluções baseadas em plataformas digitais, *Blockchain*, inteligência artificial, computação em nuvem e *Big Data*. Em 2015, Bradesco e Itaú lançam programas em busca de soluções tecnológicas inovadoras anunciando, respectivamente, o InovaBRA para atrair empresas *Startups*, cujas soluções tecnológicas sejam capazes de agregar valor aos negócios e que contribuam com a construção de soluções que atendam às necessidades tecnológicas do banco e o Cubo para fomentar o empreendedorismo tecnológico e contribuir de forma estruturada para a disseminação de iniciativas inovadoras e transformadoras.

As aplicações tecnológicas são tão intensivas que surgem bancos digitais já em 2016. Enquanto isso, os bancos estabelecidos trabalham para difundir uma mentalidade digital dentro das organizações. O Itaú, por exemplo, apresenta o *Blockchain* como uma tecnologia capaz de prover soluções para os negócios e ainda melhorar a experiência dos consumidores (ITAÚ, 2016, p. 13) e o Votorantim apresenta “forte processo de digitalização do Banco” (VOTORANTIM, 2016, p. 26).

Os anos de 2017 e 2018 são marcados pela aplicação de “*machine learning*”, “*applications programming interface*” ou API’s (ITAÚ, 2017), pelo surgimento de seguradoras digitais (SANTANDER, 2017), pelo fortalecimento da colaboração com *Fintechs* (VOTORANTIM, 2017) e, principalmente, pela preocupação com o alinhamento da cultura organizacional com a nova realidade digital do mercado financeiro nacional (ITAÚ, 2018; BRADESCO, 2018; VOTORANTIM, 2018).

Em suma, entre 2013 e 2018, os maiores bancos comerciais e múltiplos do mercado brasileiro demonstraram por meio de seus Relatórios Anuais a intensificação dos investimentos em tecnologia digital e a preocupação em aplicar inovações como plataformas digitais, computação em nuvem, *Blockchain* e inteligência artificial em suas práticas organizacionais de forma a buscar eficiência interna e mais valor na relação com o consumidor.

### Subgrupo dos 4 maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial europeus.

A análise dos Relatórios de Administração permitiu a seleção de 32 mitos racionalizados ilustrando a evolução do posicionamento dos bancos selecionados em operação na Europa em relação à evolução digital da indústria financeira. A Figura 22 apresenta a evolução dos principais mitos racionalizados propagados pelos bancos pertencentes a este subgrupo em perspectiva, senão vejamos:

**Figura 22: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018). Subgrupo dos maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial da Europa.**



Fonte: elaborado pelo autor.

Os bancos europeus já reconheciam em 2013 a revolução digital dos serviços financeiros como um evento global de capacidade transformadora e entendiam as plataformas digitais como instrumentos essenciais diante dos novos padrões de distribuição de serviços e relacionamento com clientes (HSBC, 2013). Neste mesmo ano, o BNP Paribas criou seu próprio banco digital, o “Hello Bank!”, medida também

adotada pelo Santander Espanha em 2017 com a criação do “*Openbank*”, primeiro banco espanhol totalmente digital.

Identificando mudanças profundas nos hábitos da sociedade (SANTANDER ESPANHA, 2013), elegeram os smartphones como elemento-chave para a digitalização no setor de serviços e colaboração como meio estratégia de inovação reconhecendo que recursos e competências essenciais para a digitalização estavam fora dos limites organizacionais. Um novo cenário competitivo exigiria o equilíbrio entre a inovação e a segurança para se oferecer soluções mais convenientes aos clientes. A adaptação da cultura organizacional à nova realidade digital já era preocupação em 2016 e, nos dois anos que se seguiram, a inovação aberta ou colaborativa e a aliança com *Startups* e *Fintechs* foram as estratégias eleitas para fazer frente à revolução digital.

Entre 2013 e 2018, os maiores bancos comerciais e múltiplos do mercado europeu demonstraram por meio de seus Relatórios Anuais a necessidade de adaptação a um novo cenário competitivo marcado pela utilização de plataformas digitais e, principalmente, adaptação da cultura organizacional. Reconhecendo que os recursos e competências para a equilibrar inovação e segurança estavam fora dos limites organizacionais, elegeram como principais estratégias a aliança com *Fintechs* e a criação de novas organizações estruturadas como bancos digitais.

#### **Subgrupo dos 4 maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial norte-americanos.**

Análise dos relatórios dos bancos norte-americanos permitiu a extração de 25 mitos racionalizados. Já se apontava em 2013 para a tendência de digitalização da indústria, atribuindo-se seu eixo central à evolução do tratamento dos dados com destaque para os avanços proporcionados pela computação em nuvem e por soluções de *Big Data* (CITI, 2013; GOLDMAN & SACHS, 2013). Nos Relatórios Anuais de 2014, os bancos norte-americanos já reconheciam não possuir dentro de suas próprias estruturas os recursos e capacidades necessários para fazer a transição para o modelo de serviços digitais. Talentos pessoais para criar e implementar estas novidades foram considerados raros e valiosos (GOLDMAN & SACHS, 2018).

Inovações tecnológicas são percebidas como diferenciais de competitividade, pois os clientes prestigiarão cada vez mais os produtos e serviços digitais, mais amigáveis e intuitivos. Um dos maiores desafios apontados para a transição das organizações estabelecidas para um modelo de serviços financeiros digitais é a evolução

integrada (WELLS FARGO, 2015). Em 2018, somou-se à premissa da integração a aplicação de inteligência artificial e o duplo foco do movimento de digitalização bancária maximizando a eficiência operacional e melhorando a experiência do cliente (BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH, 2018; GOLDMAN & SACHS, 2018). Apontou-se, por derradeiro, que a digitalização das organizações estabelecidas atrai novas perspectivas em relação aos riscos operacionais exigindo atenção especialmente quanto ao uso de novas tecnologias móveis e computação em nuvem (GOLDMAN & SACHS, 2016).

Sendo assim, entre 2013 e 2018, os bancos comerciais e múltiplos do mercado norte-americano demonstraram por meio de seus Relatórios Anuais a necessidade de transformação rumo à digitalização como resposta às profundas mudanças de hábitos e escolhas da sociedade em relação ao consumo de serviços financeiros. A telefonia móvel é um dos exemplos desta transformação e serve para demonstrar que os serviços precisam se adaptar rumo à personalização, à disponibilidade, à velocidade e à conveniência do cliente. Reconhecendo que os recursos e capacidades para proporcionar mudança desta magnitude não se encontram disponíveis dentro das organizações, ainda que se trate de organizações economicamente robustas, buscam em talentos fora dos limites organizacionais a fonte de inspiração para investir na laboriosa integração tecnológica digital de suas estruturas. Apontam como tendência a intensiva aplicação de inteligência artificial nos negócios. A Figura 23 apresenta a evolução dos principais mitos racionalizados propagados pelos bancos pertencentes a este subgrupo em perspectiva, senão vejamos:

**Figura 23: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).**

Subgrupo dos maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial norte-americanos



Fonte: elaborado pelo autor.

#### **Subgrupo dos 4 maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial asiáticos.**

Nos Relatórios Anuais dos bancos asiáticos identificou-se 23 mitos racionalizados que demonstram que já em 2013 havia a preocupação de se intensificar a aplicação de tecnologia da informação (TI) para segurança das operações e desenvolvimento de novos negócios. O maior banco chinês, por exemplo, já orientava sua estratégia pela tecnologia (ICBC, 2013, p. 58). A utilização de novas tecnologias como o *Big Data* e computação em nuvem prestigiou inicialmente os processos de gestão de risco de crédito em busca de maior segurança para as operações. Paralelamente, com vistas a aproveitar ao máximo as novas tecnologias, apontava-se a necessidade de se desenvolver uma cultura orientada para a inovação (CCB, 2013; ICBC, 2014). A aplicação do *Big Data* o desenvolvimento de produtos teve seu início em 2015 (CCB, 2015; ICBC, 2015), assim como o acompanhamento das *Fintechs* com objetivo de identificar soluções, tecnologias, novos modelos de negócio e formas de prestação de serviços (MUFG, 2015, 2016). A partir de 2016 passam a ser implementadas tecnologias de inteligência artificial, *Blockchain* e identificação

biológica, o que acabou potencializando a captação de clientes nos anos seguintes (CCB; 2016; ICBC, 2016; ABC, 2016).

Na perspectiva dos bancos, os novos entrantes realizavam papel importante na nova indústria financeira ou indústria 4.0. As *Fintechs* teriam se tornado importantes para o desenvolvimento de serviços não convencionais, capazes de oferecer conveniência superior para o cliente ao aplicar novas tecnologias para personalizar cada vez mais o atendimento (ICBC, 2018). Na mesma linha se posiciona o maior banco japonês em ativos totais, senão vejamos:

Bringing together these strengths with cutting-edge digital technologies as well as innovative ideas and services offered by FinTech startups, we will create next-generation financial services that boast superior customer convenience and are more secure. Through these initiatives, we will also strive to deliver solutions for various issues society is now confronting, including those that cannot be resolved by financial institutions alone (MUFG, 2018, p. 28).

Em suma, entre 2013 e 2018, os maiores bancos comerciais e múltiplos da Ásia emitiram mitos de novas práticas voltadas para a intensificação da aplicação de novas tecnologias digitais aos serviços financeiros com foco na segurança, na captação de clientes e na qualificação da oferta de serviços com foco no cliente. Também na Ásia as *Fintechs* foram reconhecidas pelos bancos em função de sua capacidade de desenvolver serviços com aplicações tecnológicas digitais. As organizações estabelecidas admitem, inclusive, que não há como atender às demandas da sociedade contemporânea sem os aportes destes novos entrantes, conectados que são com os serviços financeiros de próxima geração. A Figura 24 apresenta a evolução dos principais mitos racionalizados propagados pelos bancos pertencentes a este subgrupo em perspectiva, senão vejamos:

**Figura 24: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).**

**Subgrupo dos maiores bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial asiáticos.**



Fonte: elaborado pelo autor.

## **Grupo 2 - Bancos de desenvolvimento e investimento multilaterais em operação nos continentes americano, europeu, africano e asiático.**

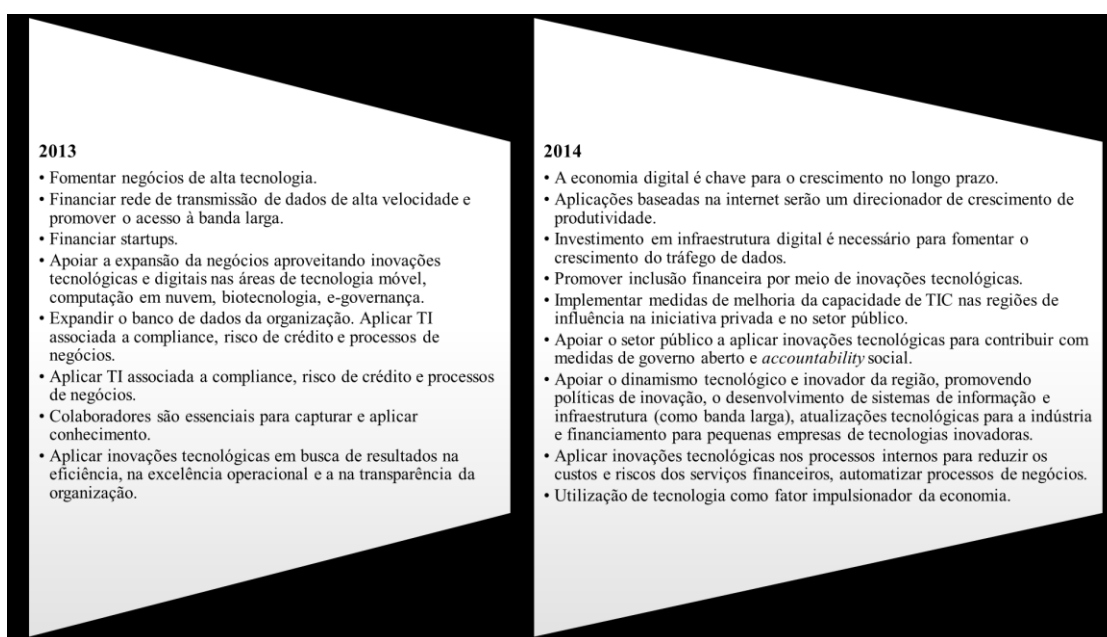
Os 44 mitos racionalizados emitidos pelos bancos de desenvolvimento e investimento multilaterais entre 2013 e 2018 apresentavam basicamente três temáticas: o primeiro é a aplicação de novas tecnologias como ferramental para o alcance de eficiência operacional da própria organização; o segundo é fomento à infraestrutura digital das suas regiões de influência; e o terceiro o financiamento de negócios de alta tecnologia.

A partir de 2014 os mitos registram o reconhecimento dos bancos de que a economia digital se tornava elemento-chave para o crescimento de longo prazo (EUROPEAN INVESTMENT BANK, 2014), para a inclusão financeira e digital (IADB, 2014; CAF, 2014) e para a economia do conhecimento (EBRD, 2014). Para o setor público, vislumbrava-se oportunidades de apoio para projetos e programas de governo aberto e *accountability* social (ADB, 2014). Novas modalidades de fomento foram desenvolvidas como o financiamento de aplicações baseadas na Internet, de parques tecnológicos, plataformas digitais e aplicativos para ampliar o acesso à serviços financeiros para micro e pequenas empresas e clientes de baixa renda (IADB, 2016). A cooperação com *Fintechs* passou a ser pauta declarada destes bancos a partir de 2016 (IADB, 2017).

As perspectivas e tendências anunciadas nos mitos descrevem a revolução digital como uma oportunidade para melhoria de bem-estar, da redução da pobreza e da inclusão financeira. O fomento à aplicação da tecnologia impactaria positivamente no aumento da produtividade e da competitividade das empresas na nova economia digital e, por isso, tornou-se um direcionador para instituições financeiras multilaterais (WORLD BANK GROUP, 2018). As Figuras 25, 26 e 27, a seguir, apresentam a evolução dos principais mitos racionalizados propagados pelos bancos pertencentes a este Grupo em perspectiva, senão vejamos:

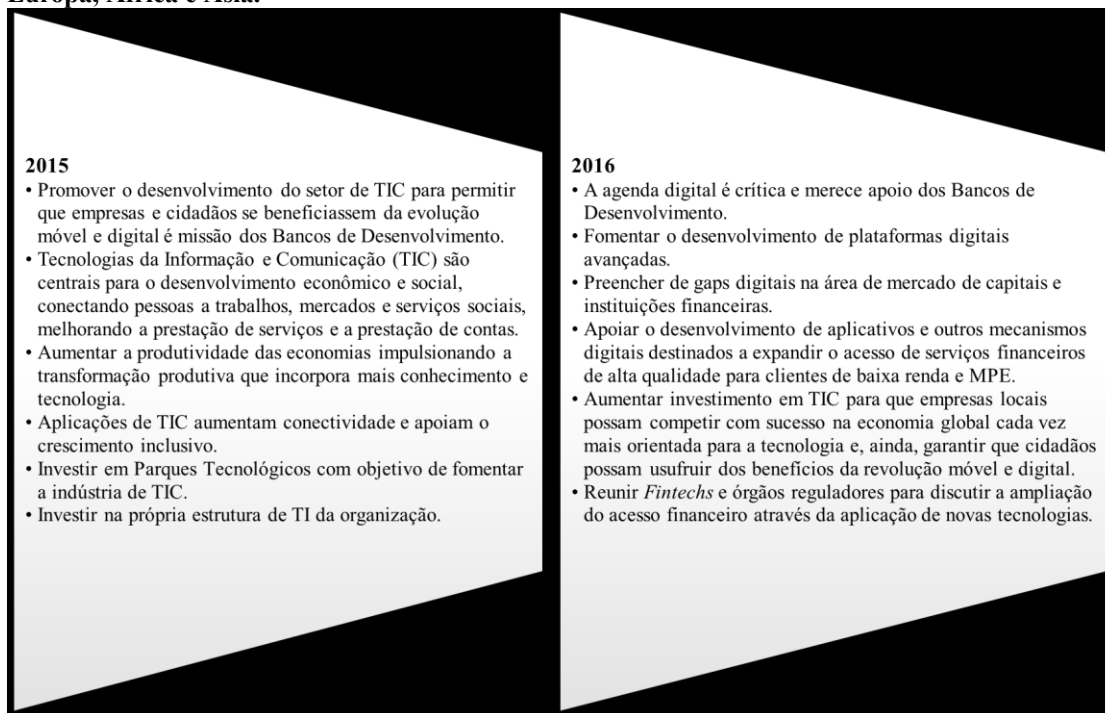
**Figura 25: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2014).**

**Grupo das maiores organizações multilaterais de desenvolvimento e investimento na América, Europa, África e Ásia.**



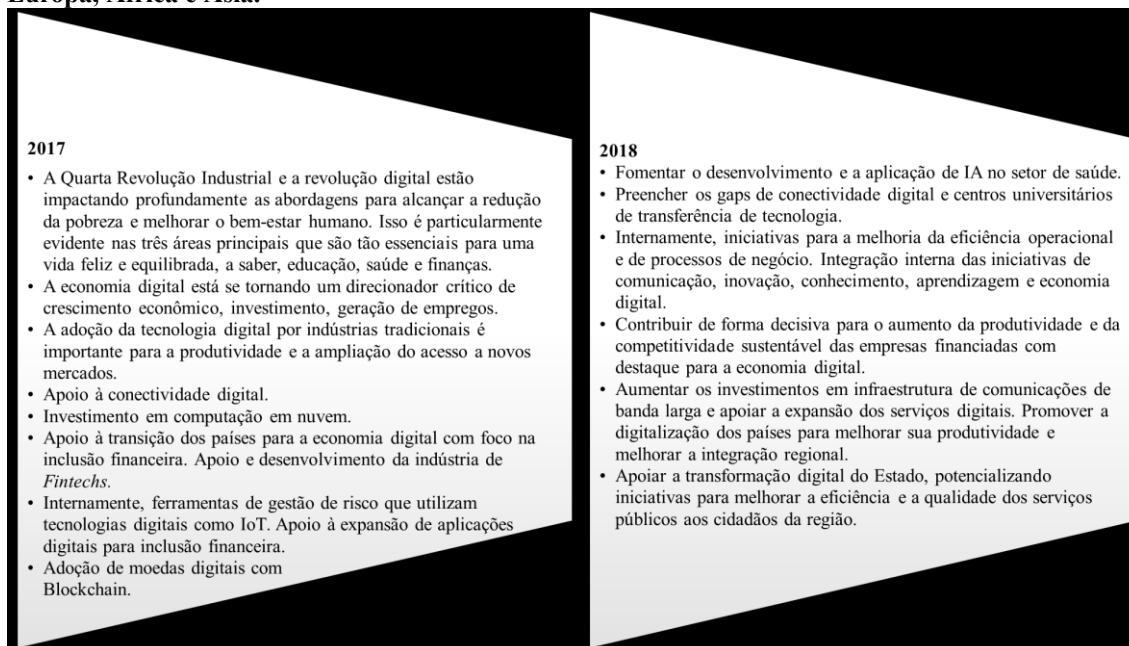
Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 26: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2015-2016).**  
**Grupo das maiores organizações multilaterais de desenvolvimento e investimento na América, Europa, África e Ásia.**



Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 27: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2017-2018).**  
**Grupo das maiores organizações multilaterais de desenvolvimento e investimento na América, Europa, África e Ásia.**



Fonte: elaborado pelo autor.

### **Grupo 3 - Bancos de desenvolvimento em operação no Brasil.**

A análise dos Relatórios Anuais dos bancos de desenvolvimento em operação no Brasil – BNDES, BDMG, BANDES e BRDE - possibilitou a identificação de 24 mitos racionalizados. Os bancos de desenvolvimento regionais anunciaram principalmente medidas de fomento a empresas inovadoras e de base tecnológica (BANDES, 2014; BDMG, 2015, 2016, 2017; BRDE, 2013, 2014, 2015, 2016), reorientação para um modelo de negócios baseado em processos (BANDES, 2015; BDMG, 2016) e investimento em plataformas na Internet mais modernas aumentando o foco nas relações com os clientes (BANDES, 2017, 2018; BDMG, 2018). Não se identificou entre os mitos colhidos nos Relatórios dos bancos de desenvolvimento regionais menções sobre a aplicação das inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década à exceção da utilização de plataformas na Internet e, tampouco, dos principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros prestados.

Importante destacar a posição manifestada pelo BRDE em 2017 de que estes bancos podem ter se tornado organizações obsoletas diante da “enorme velocidade com que os recursos transitam entre diferentes atores e países, a onipresença da tecnologia da informação e as novas trilhas do avanço tecnológico em áreas como a biotecnologia e a inteligência artificial” (BRDE, 2017, p. 65). Tal reflexão atrai o debate sobre o desafio existencial dos bancos de desenvolvimento regionais, organizações intimamente ligadas à economia local que acabam evoluindo junto desta e, para tal, precisam a todo tempo se reinventar para trilhar os novos caminhos para o desenvolvimento regional.

Dentre os bancos de desenvolvimento, o banco nacional é o que acabou respondendo pelos mitos diretamente relacionados às inovações que impulsionaram as principais mudanças tecnológicas na indústria financeira. Com uma proposta de modernização de modelo de negócios também orientada por processos (BNDES, 2013, 2014), a organização elegeu para 2015 a informação digital como um dos 11 projetos corporativos (BNDES, 2015), o que acabou resultando na utilização de canais alternativos para ampliação da capilaridade do banco, na criação de novo ambiente na Internet dedicado às MPE e na estruturação de processo de aprovação automática de operações indiretas (BNDES, 2016). A continuidade de ações voltadas à digitalização foi marcada pelo lançamento do Ideia.Lab com vistas à geração e aproveitamento de novas ideias e pela parceria com o KfW para desenvolvimento de aplicações de tecnologia de *Blockchain* (BNDES, 2017). Reconhecendo que as transformações da era digital teriam impacto profundo na economia vez que baseadas em uma escala inédita de

disponibilidade e capacidade de análise de dados, o banco nacional elegeu a tecnologia de internet das coisas como tema de estudo e, em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC), definiu as bases para um plano nacional de implementação de IoT no país (BNDES, 2018, p. 42-43). Esta medida aproxima-se da atuação dos bancos de desenvolvimento multilaterais e de investimento que, da mesma maneira, reconheciam na economia digital um elemento-chave para o crescimento de longo prazo. A Figura 28, a seguir, apresenta a evolução dos principais mitos racionalizados propagados pelos bancos pertencentes a este grupo em perspectiva, senão vejamos:

**Figura 28: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018). Grupo dos bancos de desenvolvimento em operação no Brasil.**



Fonte: elaborado pelo autor.

#### **Grupo 4 - Relatórios anuais de pesquisa da FEBRABAN sobre tecnologia bancária e relatórios anuais de economia bancária e crédito do BACEN.**

A Federação brasileira de bancos (FEBRABAN) realiza estudo anual junto aos principais bancos do País com o propósito de mapear o estágio da tecnologia bancária no Brasil e suas tendências, expondo e explicando de que forma o uso da tecnologia no setor bancário evoluiu tanto em relação à operação dos bancos quanto à conveniência do cliente. Entre 2013 e 2018, estes relatórios apresentaram uma perspectiva de aporte crescente de inovações tecnológicas, corroborando o que identificou no subgrupo dos maiores bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial em operação no Brasil.

Segundo a Federação, o mobile banking consolidava-se em 2013 como um dos principais canais de serviços bancários. Os bancos empreendiam esforços para

automatizar e digitalizar processos em busca de eficiência operacional, o que acabava exigindo investimento na segurança das transações e as perspectivas apontavam para uma maior diversificação nos meios de pagamento que migrariam para novas plataformas eletrônicas (FEBRABAN, 2013). A integração tecnológica dos bancos com foco inclusive no *middle* e no *back office* foi tema do relatório de 2014 junto com o apontamento da invasão de instituições “não-bancárias” no ambiente competitivo (FEBRABAN, 2014). Em 2015, a Federação aponta para a intensificação de estratégias voltadas para os canais digitais em alinhamento à mudança de comportamento dos clientes que exigiam maior personalização dos serviços (FEBRABAN, 2015). A partir de 2017, os bancos iniciaram estudos para incorporação de tecnologia digital nas principais atividades bancárias de maneira a renovar o modelo de negócio em busca de uma operação mais aberta, ágil, interdisciplinar e apta a explorar talentos e novos relacionamentos organizacionais. A aplicação de tecnologias de *Blockchain* e *machine learning* entra no radar dos bancos (FEBRABAN, 2017).

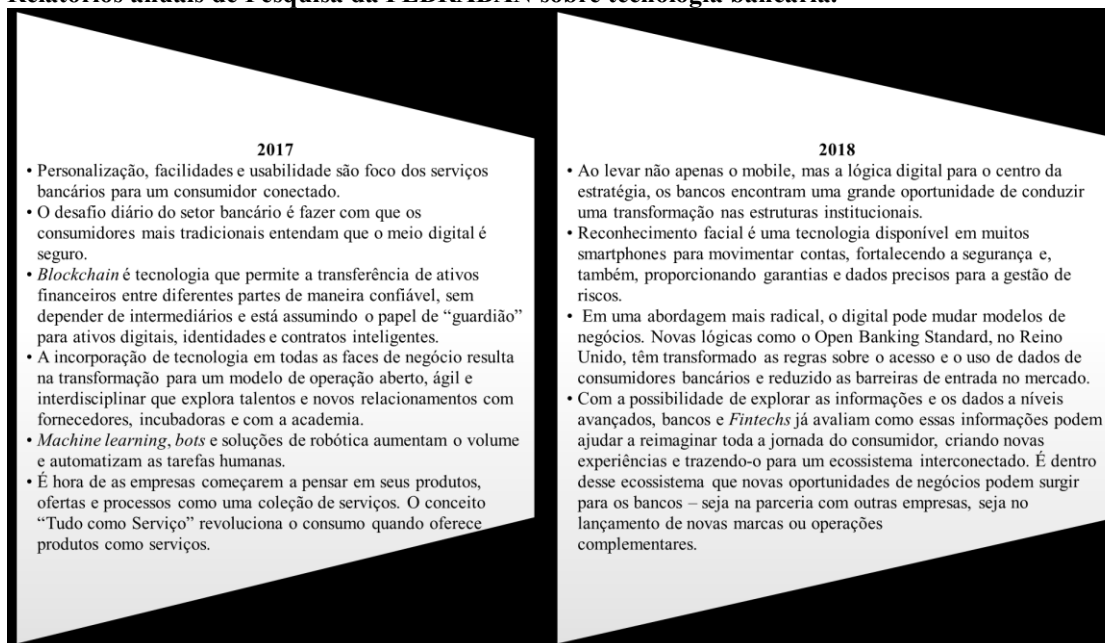
As tendências a partir de 2018 apontam para a necessidade de uma abordagem mais radical de mudança nos modelos de negócio. As *Fintechs* passam a ser reconhecidas como agentes relevantes no campo e potenciais parceiros das organizações estabelecidas. A lógica digital passa a compor centro da estratégia dos bancos que percebem a necessidade de explorar mais e melhor os dados disponíveis. Enfim, a evolução digital dos serviços financeiros torna-se um direcionador de negócios e estratégias para os bancos no Brasil (FEBRABAN, 2018). As Figuras 29 e 30, a seguir, apresentam a evolução dos principais mitos racionalizados propagados pela FEBRABAN em perspectiva, senão vejamos:

**Figura 29: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2015). Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN sobre tecnologia bancária.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 30: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2017-2018). Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN sobre tecnologia bancária.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Relatórios de Economia Bancária do BACEN tratam de um amplo espectro de questões atinentes às instituições financeiras e sua relação com seus clientes. Neste sentido, também serviram de fonte para a análise da evolução tecnológica digital das instituições financeiras do SFN.

A análise conjunta dos documentos aponta para a evolução do SFN em direção à desconcentração do mercado bancário. As mudanças decorrentes da aplicação de tecnologia digital fizeram surgir novos agentes no campo como as *Fintechs* e os bancos digitais com capacidade de reequilibrar as forças de mercado. O surgimento das plataformas digitais e a intensificação da utilização de mobile banking acabaram criando novas condições de consumo de serviços financeiros e os consumidores responderam a este novo cenário tornando-se mais autônomos e demandando maior agilidade, disponibilidade, enfim, ainda mais aplicação de tecnologia.

Conforme se confere nos relatórios, durante o início da década, mais especificamente entre 2010 e 2013, o mercado bancário brasileiro ainda passava por um processo de concentração, isto é, os maiores bancos conquistavam parcelas ainda maiores de mercado (BACEN, 2013, 2014). Este processo começou a se reverter e um dos fatores que influenciaram tal inflexão foi a mudança de natureza e escopo da prestação de serviços financeiros que evoluíram respondendo a mudanças nas necessidades e nas preferências dos consumidores. Outro foi o investimento do setor bancário em tecnologia. Segundo o BACEN, o investimento em inovações financeiras habilitadas por tecnologia no Brasil foi significativo na comparação com economias emergentes durante 2016, excluindo Índia e China (BACEN, 2017).

A digitalização de contatos e relacionamentos, desde o atendimento não presencial até o registro eletrônico de instrumentos, reduziu custos de operação, o que resultou na diminuição das barreiras de entrada de novas organizações. Essa dinâmica acabou gerando resultados como o aumento significativo do número de *Fintechs* (BACEN, 2017).

Para que a regulação acompanhasse as mudanças tecnológicas nos serviços financeiros e seus reflexos no campo, o BACEN promoveu diversas atualizações regulatórias, conforme já ilustrado no capítulo que trata da atualização regulatória do SFN (BACEN, 2013, 2014, 2017 e 2018).

**Figura 31: Consolidação da evolução dos mitos racionalizados no tempo (2013-2018).  
Relatórios Anuais de Economia Bancária e Crédito BACEN.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, os relatórios do BACEN descrevem a dinâmica de desconcentração da indústria financeira brasileira resultante, entre outros fatores, das inovações tecnológicas incorporadas aos serviços financeiros durante a última década e apontam para um ambiente regulatório que seja capaz de acompanhar tanto as mudanças nas organizações quanto os novos hábitos de consumo com vistas a assegurar a competitividade do sistema.

#### 4.1.3 Tradução e institucionalização de mitos racionalizados nas organizações

Para cumprir com o terceiro e o quarto objetivos específicos foram realizadas 36 (trinta e seis) entrevistas semiestruturadas com empregados do BNDES e do BDMG dedicados a áreas de inovação ou que estiveram envolvidos em ações e projetos de inovação e desenvolvimento tecnológico nas respectivas organizações durante os últimos cinco anos, período mais intenso de evolução tecnológica da indústria financeira e, por consequência, de reação das instituições financeiras.

Entre os entrevistados, 10 (dez) são superintendentes, 14 (quatorze) são gerentes, coordenadores e assessores e 12 (doze) são analistas. Apenas dois entrevistados não integram o quadro permanente de empregados públicos concursados dos bancos, ou seja, 94% dos entrevistados são empregados públicos concursados que ingressaram nos

Bancos após 1998 e apresentam faixa etária entre 25 e 55 anos. As 36 entrevistas resultaram em aproximadamente 30 (trinta) horas de gravação.

No BDMG, foram selecionados empregados lotados em diversas unidades em razão da desconcentração da atividade de inovação interna entre as áreas do banco, compreendendo, dessa maneira, as áreas de planejamento, operações, negócios, pessoal, risco, crédito, jurídico, tecnologia, além da secretaria geral e da presidência. Durante os últimos 10 (dez) anos, como o BDMG não contou com uma área ou unidade dedicada exclusivamente à inovação interna, as superintendências e gerências tiveram que se dedicar às suas missões precípuas e, também, à inovação. Em relação ao fomento à inovação de empresas clientes, no período, o banco chegou a criar duas unidades: a gerência de inovação ligada ao *front office* e a assessoria de inovação ligada diretamente à presidência do banco. Ambas se dedicaram à missão de posicionar o BDMG junto à sociedade, ao meio empresarial, à academia e às instituições públicas como instituição promotora de ações nas áreas de inovação e de meio ambiente, estimulando o desenvolvimento sustentável da economia mineira.

No BNDES, a pesquisa conseguiu selecionar empregados que atuam ou atuaram nos últimos cinco anos diretamente com inovação interna e externa. No banco nacional há uma unidade responsável por coordenar a estratégia de inovação da organização, identificando lacunas, estruturando modelos de fomento e elaborando e/ou revisando os instrumentos e políticas disponíveis. Esta unidade – Gerência de Inovação – está ligada a área de planejamento estratégico do banco, onde se concentram os profissionais que tratam, além da estratégia de inovação da organização, de planejamento e governança, produtos e processos, inteligência de negócios, desenvolvimento de cadeias industriais e de fornecedores de bens e serviços e efetividade e pesquisa econômica. A existência e operação desta unidade dedicada à inovação interna e externa durante a última década concentrou grande parte do esforço organizacional na execução de projetos de inovação. Contudo, considerando a dimensão dos projetos de inovação do BNDES, a unidade acabou operando em parceria com outras unidades em diversas frentes. Por isso, também foram entrevistados colaboradores que estão ou estiveram lotados em outras unidades como as áreas de produtos, operações indiretas e no próprio projeto Garagem, mas que contribuíram com a inovação interna e externa do banco em sintonia com a unidade de inovação do banco.

Após a transcrição, as entrevistas passaram por conferência de fidedignidade e, a partir de então, foram segmentadas conforme quatro eixos temáticos: conhecimento; interpretação; ressignificação e materialização.

Considerando a categoria de análise definida para pesquisa - institucionalização de mitos racionalizados no nível da organização - definiu-se para cada eixo temático unidades de significação que são falas dos entrevistados compostas pelo mínimo de texto necessário à compreensão do significado por parte de quem analisa.

As unidades de significação foram articuladas umas às outras a partir de subcategorias de análise eleitas pelo pesquisador. São subcategorias de análise: padrões de tradução e condições contextuais, grau de institucionalização e as respostas estratégicas das organizações.

A análise consolidada das entrevistas consiste na visão integrada do mosaico de unidades de significação, tendo por referência os objetivos da pesquisa, o contexto em que as entrevistas foram realizadas e o referencial teórico definido para o trabalho.

#### 4.1.3.1 Unidades de significação do eixo temático conhecimento

Neste eixo temático o objetivo é pesquisar qual o grau de conhecimento dos colaboradores sobre as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década. Avalia-se o conhecimento dos entrevistados sobre as características mais marcantes da evolução tecnológica, as principais inovações desenvolvidas, os atores envolvidos e as principais consequências para as instituições financeiras estabelecidas.

Os achados neste eixo temático seguem detalhados nos Quadro 19, 20 e 21, que reúnem unidades de significação exemplificando os principais posicionamentos colhidos nas entrevistas, senão vejamos:

**Quadro 19 – Unidades de significação sobre o eixo temático conhecimento: evolução da indústria financeira.**

Eixo temático: conhecimento.	
Evolução da indústria financeira.	
E1: "Inovação digital não tem mais volta. É adaptar ou sair do mercado".	E19: "Indústria se digitalizou e agora tudo é muito rápido".
E2: "A indústria financeira é muito dependente de tecnologia aplicada ao negócio".	E20: "Incorporação de novas tecnologias nos bancos médios faz a concorrência aumentar (...). "Ainda temos poucas instituições financeiras adotando as tecnologias disruptivas em nível de excelência. Os grandes não conseguem mudar rápido e os médios enfrentam crises econômicas desde 2015/16, uma crise atrás da outra".
E4: "Informação é o novo petróleo. Quem reunir, organizar e transformar conhecimento em produtos".	E21: "Caminho sem volta. Se por um lado os bancos de desenvolvimento têm uma missão mais voltada para Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, para serviços e assessoria e nichos, por outro lado, têm que se manter em pé de igualdade com o mercado privado inclusive em termos de tecnologia".
E6: "No processo de transformação digital da indústria financeira, o BDMG não será uma organização "bandeirante", isto é, não será pioneiro".	E22: "Evolução tecnológica tem se acelerado. Principalmente com as <i>Fintechs</i> e a com a digitalização cada vez maior".
E7: "Ainda vejo os grandes bancos muito letárgicos. Percebem a necessidade de mudar, mas não sabem como reagir. Bancos são organizações muito conservadoras".	E23: "Há muitos novos players menores aparecendo com novas tecnologias".
E8: "A inovação misturou tudo. Vários pequenos e grandes negócios levando clientes dos bancos. <i>Fintechs</i> , bancos digitais, corretoras de investimento".	E27: "Há uma revolução tecnológica imensa acontecendo no mercado. Novas premissas operacionais. Menos barreiras territoriais. Ganho de escala no acesso ao mercado. Rapidez".
E9: "Mudanças aceleradas. A digitalização percebida no mercado financeiro não é apenas de operações e processos. Parte de um mindset, de uma cultura digital. Reforço da segurança e redução de intermediários".	E28: "Transformação digital é uma mudança irreversível. Mercado financeiro foi um dos primeiros a absorver essa mudança tecnológica. Ele foi pioneiro e é impulsionador da mudança tecnológica para outras indústrias".
E10: "É uma nova realidade posta. Não tem como voltar. Banco está letárgico. Temos reserva técnica muito boa, mas temos um gap geracional dentro do BDMG".	E29: "Disruptiva. Mercado bancário é muito concentrado e a tecnologia vem rompendo barreiras de entrada neste mercado. Grande exemplo são <i>Fintechs</i> e novos players como a XP".
E11: "Percebo essas mudanças mais como usuário".	E31: "Acelerando cada vez mais, sem volta. O BNDES tem algumas iniciativas nesse sentido, caminhou já em Blockchain".
E13: "Transformação exponencial. Mudou completamente o contexto de negócio".	E33: "Sei que a mudança está acontecendo, sobretudo nos bancos comerciais, mas esta mudança não chegou no BNDES ainda".
E15: "Vejo muito mais discurso que ação".	E34: "Há vários movimentos. O ganho que você teve de TIC permitiu a digitalização do relacionamento dos bancos. Brasil é vanguarda. Tenho a expectativa de que as <i>Fintechs</i> vão inundar a economia de crédito".
E17: "Revolução de impacto enorme principalmente no cenário brasileiro que é um dos mais concentrados do mundo".	E35: "O aumento do poder computacional mudou a lógica da análise financeira tradicional da indústria. É uma disrupção que vem pela tecnologia. A maior capacidade de captura e processamento de dados permite conhecer melhor o seu cliente, refinando sua segmentação e produzindo avaliação de crédito mais adequadas".
E18: " <i>Fintechs</i> , empresas de inovação oferecendo crédito, banco central regulamentando Peer to Peer. Quem não evoluir vai acabar".	

Fonte: elaborado pelo autor.

Em geral, os entrevistados descreveram a evolução tecnológica da indústria financeira como um evento complexo, irreversível e de profundas consequências para as instituições financeiras. Seu entendimento é de que o ritmo da mudança é muito rápido e a intensidade alta, exigindo das instituições financeiras adaptabilidade. Apontaram que as mudanças não surgiam apenas dentro das organizações bancárias, mas também em outras organizações como *Fintechs* e banco digitais, além de outras indústrias como a indústria de tecnologia. A digitalização dos serviços financeiros teria inclusive acelerado o processo de integração entre a indústria financeira e a indústria tecnológica.

Quando perguntados sobre quais seriam as principais inovações desenvolvidas durante a última década e como elas impactaram nos modelos de negócio de organizações de serviços financeiros, alguns entrevistados conseguiram citar uma ou outra inovação sem, contudo, descrever como elas seriam aplicadas na organização. O

Quadro 20 apresenta as unidades de significação extraídas das entrevistas que, em suma, citam a telefonia móvel e o *Internet banking* e apontam para a aplicação de inteligência artificial, plataformas digitais, computação em nuvem, *Blockchain* e internet das coisas.

**Quadro 20 – Unidades de significação sobre o eixo temático conhecimento: inovações.**

Eixo temático: conhecimento.	
Inovações	
E2: "Inteligência artificial. Internet das coisas. Digitalização. Computação em nuvem. Paperless. Blockchain (aplicabilidade para backoffice. Combate à fraude)".	E19: "Open banking e aplicativos".
E8: "Plataformas digitais. Tudo via internet".	E22: "Internet das coisas, mas ainda está meio devagar, incipiente".
E9: "Open banking".	E23: "Não conheço profundamente".
E10: "Inteligência de dados".	E27: "Conheço pouco essas tecnologias".
E11: "Internet banking".	E29: "Internet banking, evolução da internet para aplicativos, bancos digitais".
E15: "Muitas técnicas de inteligência artificial debatidas atualmente já existem há muitos anos. O desafio é a melhor forma de implementar. E o custo de implementação".	E33: "Blockchain".
E17: "Telefonia móvel".	E36: "Telefonia móvel".
E18: "O processo judicial eletrônico é uma mudança de paradigma que aconteceu durante os últimos cinco anos".	

Fonte: elaborado pelo autor.

Os entrevistados também foram questionados sobre quais seriam as consequências da evolução tecnológica da indústria financeira para as instituições financeiras estabelecidas. A visão geral é de que a evolução significa um risco principalmente para as organizações tradicionais e uma oportunidade para os novos entrantes. Referências sobre novas organizações como *Fintechs* e bancos digitais alterando o panorama do mercado e acirrando o cenário competitivo apareceram com recorrência.

Novas tecnologias de captura, análise e processamento de informações, assim como novos hábitos de consumo de serviços financeiros ancorados em inovações tecnológicas estariam mudando a indústria e os bancos precisariam acompanhar estas mudanças, incorporando novas práticas e adaptando seus modelos de negócio. A percepção dos entrevistados é de que os bancos comerciais conseguem atualizar-se de forma mais rápida que os bancos de desenvolvimento que acabam premidos por restrições regulatórias, burocráticas e culturais que emperram processos de mudança mais estruturais. O Quadro 21 apresenta as unidades de significação extraídas das entrevistas diretamente relacionadas às consequências para as instituições financeiras estabelecidas, a saber:

**Quadro 21 – Unidades de significação sobre o eixo temático conhecimento: consequências para as instituições financeiras.**

Eixo temático: conhecimento.	
Consequências para as instituições financeiras.	
E2: "Se os bancos comerciais não se atualizarem, não conseguirão concorrer pelos clientes das próximas gerações. Nubank, Inter são exemplos. A consequência para os bancos de desenvolvimento é a mesma".	E23: "Muita inovação".
E8: "Bancos comerciais mudarão com muita rapidez. Nos bancos de desenvolvimento a mudança é mais complexa. A burocracia e a cultura da organização dificultam muito".	E26: "Bancos de desenvolvimento são mais lentos para tomar decisão, "virar a chave", mudar a estratégia".
E12: "Bancos comerciais precisam se adaptar rapidamente. Já os bancos de desenvolvimento ainda tem algum tempo para se adaptar. São bancos de nicho, demoram mais para serem afetados".	E30: "O desafio dos bancos de desenvolvimento é maior. Tem que fazer tudo que um banco comercial faz dentro de um arcabouço enorme de regras públicas e regulamentos".
E17: "Os bancos comerciais precisam revisitar seus modelos, aplicar mais tecnologia. Reunir e utilizar mais informações sobre os clientes. As consequências para os bancos de desenvolvimento são as mais perversas possíveis. Estas organizações têm muita dificuldade de se atualizar na velocidade que o mercado exige".	E32: "Banco de desenvolvimento tem que se reposicionar. Bancos comerciais estão se antecipando e se reposicionam para que essa nova realidade não se tome um vetor de fragilidade para o seu negócio. Temos vistos diversas operações de fusões e aquisições e parcerias com <i>Fintechs</i> ".
E18: "Os bancos comerciais precisam capacitar pessoal, Nos bancos de desenvolvimento este desafio é maior. Como o ingresso é por concurso público, o quadro próprio já conta em sua maioria com duas décadas de casa.	E33: "Se não acompanhar o desenvolvimento tecnológico...BNDES tinha que ter um papel de incetivador de digitalização de seus clientes".
E19: "Bancos comerciais estão mudando rápido para responder à maior concorrência. Já nos bancos de desenvolvimento o desafio é não trahallar só com crédito. É preciso atuar na prestação de serviço. Buscar alianças. Investir no pós-finienciamento".	E34: "Para os bancos de desenvolvimento como o BNDES, que é um banco que não tem agências, é fundamental você ter uma plataforma digital de relacionamento com o cliente".
E20: "Bancos comerciais estão atualizando sistemas e pessoal. Os bancos de desenvolvimento têm dificuldades próprias como resistências internas à mudanças".	E35: "Varejo precisa digitalizar senão desaparece. Escala exige tecnologia".
E21: "Bancos de desenvolvimento devem se especializar".	
E22: "Os bancos comerciais se beneficiaram bastante dessas tecnologias. Contudo, com o aparecimento das <i>Fintechs</i> as estruturas das organizações tradicionais tiveram que se adaptar mais e mais rápido à operação virtual".	E36: "Todos devem melhorar plataformas próprias".

Fonte: elaborado pelo autor.

Em síntese, a análise geral das respostas das 36 (trinta e seis) entrevistas sobre o conhecimento dos entrevistados a respeito das inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década demonstra que os empregados reconhecem que a indústria financeira passa por um processo de intensa evolução tecnológica; que esta evolução tecnológica provoca impactos nos bancos e nas demais organizações da indústria; que o eixo propulsor desta evolução tecnológica é o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação e sua aplicação aos serviços financeiros. A noção de que inovações como plataformas digitais, inteligência artificial, internet das coisas, computação em nuvem e *Blockchain* já estão em processo de incorporação acelerada nos serviços financeiros não é compartilhada pela grande maioria dos entrevistados. Em geral, os entrevistados também não souberam definir exatamente o que são estas inovações e nem como elas impactam nos serviços, sua aplicabilidade e os eventuais benefícios que trazem. A abordagem dos entrevistados sobre as inovações produzidas e seus impactos nas organizações e nos serviços, fossem eles do BDMG ou do BNDES, foi majoritariamente superficial.

#### 4.1.3.2 Unidades de significação do eixo temático interpretação.

Neste eixo temático o objetivo é colher e consolidar a percepção dos entrevistados sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria nas suas respectivas organizações, quais sejam, BNDES e no BDMG.

Entrevistados dos bancos de desenvolvimento apresentaram perspectivas não convergentes sobre a interpretação do impacto das mudanças em suas respectivas organizações. Para os empregados do BDMG, o tema inovação fica represado no nível estratégico da organização, limitando o debate sobre o impacto das mudanças na indústria no banco pelo coletivo da organização. Além disso, iniciativas de inovação interna enfrentam as resistências de silos internos e de uma cultura hierarquizada com baixa mobilidade e resistente à mudança. Assim, apesar do reconhecimento de que o BDMG precisa acelerar sua transição para um modelo de negócio baseado em serviços financeiros digitais, investindo em processos e tecnologia da informação e comunicação, uma interpretação mais compartilhada do impacto das mudanças no banco acaba ficando prejudicada.

No BNDES compartilha-se o entendimento de que o banco precisa se tornar digital e, também, que o ambiente organizacional tem sido propício para debater e interpretar as alternativas de reação possíveis às mudanças da indústria financeira rumo à evolução digital. Segundo os entrevistados, a inovação é prática difundida na organização e tema de interesse de empregados lotados em diversas áreas. A inovação acaba se materializando por diversos canais como a Gerência de Inovação, a área de operações indiretas, o Ideia.Lab, o projeto Garagem e a própria área de TI do banco que foi considerada bem estruturada e atuante pelos entrevistados.

Os entrevistados de ambos os bancos apontaram que as mudanças de comando nos bancos que ocorrem entre ciclos políticos e, às vezes, durante um mesmo ciclo, são prejudiciais ao processo mais estrutural de transformação organizacional. A reorientação estratégica das organizações públicas a cada novo ciclo, por vezes profunda, acaba prejudicando processos mais longos de investimento e maturação que requerem patrocínio no longo prazo como a transformação digital. Também concordaram que a melhor estratégia para inovar é copiar e adaptar inovações desenvolvidas e em desenvolvimento na indústria e que o maior desafio não é

acompanhar as inovações de mercado, mas implementá-las em suas respectivas organizações.

Apontaram que a inovação tecnológica deve ser pensada de maneira integrada pela organização. A digitalização exige coordenação para que se garanta alinhamento conceitual, se defina a estratégia mais adequada para cada ação e para o todo e, ao fim, se materialize de forma harmônica para a organização. A inexistência de uma centralidade para coordenar este processo contribui negativamente com a integração tecnológica que acaba sendo conduzindo de forma difusa dentro da organização.

Por fim, quando perguntados sobre quais áreas os bancos deveriam priorizar para investimento intensivo em tecnologia digital durante a próxima década, respondentes de ambos os bancos de desenvolvimento apontaram que o investimento deve ocorrer em todas as áreas, isto é, no *front, middle e back office*. O Quadro 22 apresenta as unidades de significação extraídas das entrevistas diretamente relacionadas à percepção dos entrevistados sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria nas suas respectivas organizações, a saber:

**Quadro 22 – Unidades de significação sobre o eixo temático interpretação: consequências para os bancos de desenvolvimento.**

<b>Eixo temático: interpretação.</b>	
<b>Impacto das mudanças nos bancos de desenvolvimento</b>	
E2: "Há muito assunto repesado no nível estratégico. Falta decisão. Precisamos de investimento intensivo em TI. A meta tem que ser 100% na nuvem, oferta de crédito 100% web, simplificação de processos internos e inteligência artificial no <i>Backoffice</i> ".	E25: "Precisa digitalizar e reduzir processos. Nossos processos são absurdos. O debate sobre inovação ocorre só no nível estratégico. Nossa cultura é muito hierarquizada. A preocupação maior é a manutenção de feudos, de cargos".
E12: "A cada quatro anos muda tudo. Hoje é diálogo com multilateral. O que vai ser daqui dois anos? Como pesar em mudanças operacionais se tudo muda a cada quatro anos?"	E26: "Sim, precisamos operar com tecnologia digital o máximo possível. Pode haver alguma exceção, mas em regra o cliente não quer saber de um banco que está em outra era que não é digital. O caminho é copiar e adaptar. O debate sobre inovação fica mais no nível estratégico. Hubble tentou envolver as pessoas, mas existe uma acomodação da casa. São sempre os poucos mesmos que participam e se envolvem em processos de mudança. Para sobreviver, precisamos descobrir nosso foco que necessariamente deve envolver tecnologia, melhoria de sistemas, processos e principalmente a adaptação às demandas do cliente".
E17: "Precisamos conhecer ainda mais o cliente e conseguir oferecer serviços e atender necessidades. O banco tem soluções inovadoras na sua história. De uma forma geral não está no seu DNA ser inovador. É algo que se precisa buscar. Não é restringindo o debate sobre inovação ao nível estratégico que vamos conseguir promover essa mudança".	E27: "Sem dúvida, precisamos operar com tecnologia digital. Entendo que esse momento do open banking é um desafio e uma oportunidade. Copiar a adaptar o que está sendo proposto fora é a melhor estratégia. O debate sobre inovação ocorre mais no nível estratégico do banco. Isso é limitador. Há um casta que participa de todas as decisões, sempre envolvida e um contingente de pessoas não interessadas".
E18: "O mundo hoje é digital. Processos financeiros que não forem digitais deixarão de existir. Com a equipe que o banco tem ele não tem condição de criar. Só adaptar e mesmo e ainda assim com apoio externo. O debate sobre inovação chega no máximo no Comitê Gerencial. Na minha área não vemos esse tipo de discussão. Todas as áreas precisam pensar juntas a evolução tecnológica".	E28: "Sim, o banco precisa operar com tecnologia digital. A melhor estratégia é copiar e adaptar. As reações do banco às mudanças tecnológicas da indústria financeira são tratadas apenas no nível estratégico. Não temos área da inovação. Falamos da inovação da porta para fora. Não temos inovação da porta para dentro".
E19: "Saímos na frente em 2012 quando implantamos a plataforma web. Perdemos em não continuar evoluindo com a ferramenta, em não continuar adaptando o modelo de negócios. Ainda convivemos com muitas exigências cartoriais".	E29: "O banco hoje está estrangulado pela execução. Quase todos os recursos consumidos por rotina. É preciso adaptar rápido. O debate tem que ser mais amplo e não ficar restrito ao nível estratégico".
E20: "O banco hoje está estrangulado pela execução. Quase todos os recursos consumidos por rotina. É preciso adaptar rápido. O debate tem que ser mais amplo e não ficar restrito ao nível estratégico".	E30: "Banco precisa se tornar digital. Não existe mais opção de ficar no analógico. No pior cenário, será engolido pelos bancos estaduais".
E21: "A evolução da digitalização ocorre de forma muito diferenciada dentro da organização. A percepção interna sobre a necessidade de digitalização não é uniforme. Cada frente de atuação tem sua própria percepção. Temos um para casa interno muito grande antes de pensar em digitalização para fora".	E31: "Há um grupo de pessoas que se interessa por inovação no banco e elas estão em diversos lugares da organização".
E22: "É preciso digitalizar. Copiar o que está disponível no mercado. Pode adaptar, mas o mais importante é utilizar o que está disponível. Ser humano sempre tem resistência à mudança".	E32: "Trasição entre Diretorias prejudicou um pouco a transformação do banco em uma organização digital".
E23: "A digitalização é um caminho sem volta. O mundo está se digitalizando. É melhor copiar e adaptar. Inovar naquilo que fizemos de especial. O debate exige uma discussão ampla. Hoje essa discussão não está estruturada na casa, não está envolvendo a casa. Precisamos definir as prioridades. Escolher o que se deve fazer. Ainda não temos foco".	E33: "O banco tem uma área de TI bem estruturada. Precisamos ter maior envolvimento da casa".
E24: "Não é uma escolha, o banco precisa operar digitalmente. A segmentação promovida durante os últimos anos para ganhar escala pode ter fortalecido silos internos. O debate sobre inovação ocorre apenas no nível estratégico. Não tem envolvimento amplo da casa. Não tem".	E34: "O debate sobre inovação é difundido no banco. Temos algumas ilhas de inovação como o departamento de fundos de inovação. O programa IdeiaLab contribuiu muito com a mudança de cultura".

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando as respostas em conjunto, as interpretações da mesma geração de empregados públicos de ambos os bancos de desenvolvimento podem ser consideradas uniformes. A maior parte dos entrevistados percebe um reflexo imediato e profundo da evolução tecnológica sobre os serviços financeiros em geral, apresentam opiniões contundentes no sentido de que a evolução da indústria ainda não provocou mudanças internas significativas nas suas respectivas organizações, ressaltaram a necessidade de operar com tecnologia digital e apontaram a estratégia de copiar e adaptar tecnologias desenvolvidas pelo mercado é mais adequada que desenvolver soluções internamente.

Apesar das respostas diferentes em relação ao envolvimento mais amplo da casa no tratamento das ações de mudança, inovação e tecnologia, em ambos os casos dificuldades decorrentes do status de bancos públicos foram apontadas como o equilíbrio entre eficiência, efetividade, performance empresarial e o atendimento de um arcabouço de regras, regulamentos, procedimentos que, além de limitar o raio de ação

dos bancos de desenvolvimento, impõem burocracia, custos adicionais associados e riscos regulatórios.

#### 4.1.3.3 Unidades de significação do eixo temático ressignificação.

Neste eixo temático o objetivo é identificar mudanças nos padrões cognitivos, normativos e comportamentais dos empregados dos bancos de desenvolvimento em decorrência da internalização de mudanças relacionadas à evolução tecnológica da indústria financeira durante a última década. Nesta linha, foram apresentadas questões aos entrevistados sobre existência de mudança de interpretações, análises, decisões, hábitos, normas expressas e tácitas, padrões operacionais e prescritivos e comportamentos dos colaboradores do BNDES e do BDMG.

Os entrevistados de ambos os bancos responderam que, em regra, não houve mudanças, isto é, apesar de reconhecerem que as organizações tentam mudar, não identificaram a ressignificação de interpretações, hábitos, normas e comportamentos na rotina de suas organizações.

Dessa maneira, reconhecem, a necessidade organizacional de aprimorar sua relação tanto com clientes quanto colaboradores, adotando novas práticas mais condizentes com o estágio de evolução tecnológica da indústria, apesar de não perceberem internamente os movimentos de adaptação neste sentido. O Quadro 23 apresenta as unidades de significação extraídas das entrevistas diretamente relacionadas à percepção dos entrevistados sobre a ressignificação cognitiva, normativa e comportamental interna nas suas respectivas organizações:

**Quadro 23 – Unidades de significação sobre o eixo temático ressignificação: alterações de padrões cognitivos, normativos e comportamentais.**

Eixo temático: ressignificação.	
Alteração dos padrões cognitivos, normativos e comportamentais internos.	
E8: "Pessoas ainda pensam apenas na sua própria trajetória e não agem coletivamente. O grupo tem um discurso, mas as pessoas têm atitudes individualistas. O banco não deixa que o colaborador entenda o banco como um todo. A grande maioria dos colaboradores é alijada do debate mais estratégico do banco".	E26: "Não houve mudanças. Os hábitos continuam os mesmos. Só uma minoria se envolve".
E13: "Estamos tentando, mas falta um mandato mais claro, uma diretriz mais clara".	E27: "O ingresso por concurso público acaba trazendo um desafio de produtividade para os bancos de desenvolvimento. Uma parte significativa de colaboradores não se engaja em processos de mudança. Queremos fazer tudo, mas não fazemos nada direito. O banco não tem foco. Ciclo político dificulta a definição de um foco. Enquanto tivermos um corpo técnico sem uma posição firme sobre qual é a prioridade do banco, continuaremos reféns da alta administração".
E18: "O desafio é fazer os colaboradores entenderem a necessidade de mudança. Deve-se exigir mais desempenho, cobrar com mais rigor e, principalmente, reconhecer melhor os bons analistas".	E28: "Não houve mudança nas interpretações, análises e decisões dos colaboradores do banco porque há uma acomodação que prevalece já há muito tempo. Quem tentou mudar cansou, desistiu ou acabou pagando um preço muito caro".
E19: "A organização esta tentando mudar. Mas sinto que não mudou nada. Não poder demitir é um problema. Também já premiamos errado no passado. Infelizmente o banco só pensa em desembolso. Isso é um risco. Há uma discrepância remuneratória muita grande entre gerentes e analistas".	E33: "Somos avessos à mudança"
E20: "Não houve mudanças. Na média estamos longe de interpretar isso".	E35: "Não estamos preparados. Não reagimos bem".
E21: "Atualmente existe uma disputa interna por recursos de bussines intelligence que não existia há 5 anos atrás".	E36: "Sim, já está bem no sangue, as oportunidades e ameaças estão bem claras para os colaboradores".
E22: "Pessoal mais antigo têm mais resistência à mudança do que o pessoal mais novo".	

Fonte: elaborado pelo autor.

Ante o exposto, pode-se concluir que, segundo percepção dos empregados, os padrões cognitivos, normativos e comportamentais internos não sofreram alterações profundas apesar da evolução tecnológica por qual passou a indústria financeira durante a última década. Os mesmos entrevistados chegaram a apontar as razões para o relativo imobilismo das organizações na ressignificação com destaque para a necessidade de diretrizes mais claras, de envolvimento maior dos empregados em projetos de modernização, de medidas mais eficazes para lidar com a resistência à mudança e com a falta de preparação prévia para este tipo de debate.

#### 4.1.3.4 Unidades de significação do eixo temático materialização.

Neste eixo temático o objetivo é pesquisar se houve materialização de novos padrões operacionais, estratégias ou estruturas na organização como forma de reação organizacional às mudanças na indústria. Para tal, questões foram apresentadas aos entrevistados sobre as principais inovações que os bancos promoveram durante os últimos 10 anos em consonância com as mudanças a indústria financeira e, também, sobre o ritmo atual de mudança.

Há materializações em ambos os bancos. No BNDES, por exemplo, foram apontadas principalmente melhorias de processo e, mais recentemente, o Cartão BNDES, o Canal MPME e o Programa Emergencial de Acesso ao Crédito (PEAC). Contudo, o principal destaque o projeto Garagem. No BDMG os entrevistados destacaram melhorias de plataforma na Internet com o BDMG WEB, sucedido pelo BDMG Digital e o projeto Hubble.

**Quadro 24 – Unidades de significação sobre o eixo temático materialização: alteração dos padrões operacionais, estratégias e estruturas internas.**

E2: "BDMGWEB e BDMG Digital. O Hubble foi uma cópia. Visitaram o banco Itaú em SP. Teve pouco efeito prático. Acho que por problema de concepção".	E26: "Hubble começou muito aberto para a casa, mas discurso e prática continuam diferentes. Ainda somos muito fechados em silos. Baixa mobilidade interna".
E8: "BDMGWEB".	E27: "A relação do banco com outras organizações da indústria financeira tem que mudar senão sairemos do mercado. O Hubble é uma ideia muito bacana, mas pouco aproveitada. A regulação dificulta a interação do banco via Hubble".
E12: "Banco está mais aberto para parcerias. Não conheço direito o Hubble".	E28: "Comodismo. Não corremos atras e não colocamos aquilo a concretização de uma estratégia de parceria com o mercado como prioridade. Falhamos em não conseguir contratar as startups. Nem de graça conseguimos firmar parcerias...não é por causa da regulação".
E16: "Foram apresentadas boas soluções para modernização da nossa atividade, mas elas não foram incorporadas. O banco em resposta muito lenta. A cultura é bem conservadora".	E29: "Garagem aproxima o Banco das startups, facilita a co-criação. Revolucionário para a mudança da cultura. Acelerar o processo de inovação dentro do Banco. Enfrentar desafios internos"
E17: "Nossa cultura é muito forte, muito enraizada, muito hierarquizada. Precisamos ser mais laterais e menos verticais. Temos baixa mobilidade. Precisamos melhorar os processos para que as atividades sejam independentes das pessoas que as realizam. O Hubble foi uma iniciativa exitosa, reconhecida, no papel de ligação de empresas de fronteira de tecnologia financeira com os clientes do banco. Contudo, não mudou nossa realidade interna".	E30: "O Garagem é muito importante para o Banco. Mais importante até que para os acelerados. É um canal de oxigenação tecnológica. O projeto sofreu com as mudanças políticas do BNDES. Foi desidratado, perdeu gente, protagonismo. Ninguém visita. Só incorporou o mindset para um grupo pequeno de colaboradores do BNDES".
E18: "BDMG Digital. Também há estudos para implantação de contratos eletrônicos. Nada muito disruptivo. Só o normal e o necessário mesmo. O Hubble foi uma iniciativa bacana. Tudo a ver com a realidade do momento e a atividade do banco. Bom para a imagem do Banco. Tivemos contato com as Fintechs, mas não chegamos a aproveitar nada".	E31: "O colaborador inovador tinha que ser um guerreiro e enfrentar cultura, burocracia e aversão a risco. Entretanto, 2 anos atrás surgiu o Garagem, uma ideia interna que fez seu caminho bottom up. Um grupo se juntou e fez o programa, um diretor patrocinou. Infelizmente foi descontinuado e acabou demorando mais de um ano após a troca da Diretoria para retomarmos o projeto".
E19: "Banco está estagnado".	E32: "O Garagem é um projeto com visão de produto, sendo resultante do esforço do BNDES de cumprir sua missão de promoção de desenvolvimento econômico. Havia uma lacuna, não conseguíamos alcançar as empresas nascentes".
E20: "O banco está mudando num ritmo menor do que o desejável. Precisamos identificar quais tecnologias serão importantes para o banco e investir nelas como se não houvesse amanhã. Open Banking, plataforma digital, enfim, escolher as tecnologias para um novo modelo operacional".	"O Garagem visava fomentar o ecossistema de Startups e Fintechs durante seu primeiro ciclo de aceleração e foi muito bem sucedido. Empresas aceleradas amadureceram e cresceram muito além do que era a expectativa inicial. Contudo, no que diz respeito à captura de sinergia para dentro do BNDES, não temos evidências de que o projeto tenha trazido alguma mudança relevante".
E21: "Mindset e cultura não mudam sozinhos. Não vejo a TI completamente integrada com o Hubble e isso é um problema. Eu digo que é importante mas eu não integro".	"O Garagem mudou a forma que BNDES trata a inovação. Primeiro propósito foi identificar uma lacuna de apoio a startups. O segundo mirava além do apoio do ecossistema de startups. Tentava capturar de alguma forma alguma solução que pudesse trazer algum tipo de ganho para o BNDES".
E22: "BDMGWEB e BDMG Digital mudaram a maneira do banco se relacionar com MPE. Não participei do projeto Hubble. O banco tem que continuar olhando para fora para buscar soluções tecnológicas e utilizar aquelas que podem trazer benefício operacional e financeiro, reduzindo custos e melhorando os processos internos".	"Na sua fase atual, o Garagem busca trazer benefícios mais tangíveis para o BNDES e para o Governo também. É o caso das startups selecionadas para melhoria de políticas públicas".
E23: "Sei pouco do Hubble. Mas é interessante, positivo. Não me sinto conhecedora".	
E24: "Precisamos buscar soluções fora. Não precisamos de um hub só para hospedar outros. Precisamos interagir com a dinâmica que acontece lá dentro, engajar".	E35: "A proposta do Garagem é boa mas o nível de absorção é muito limitado".
E25: "O Hubble é um E.T. É uma nave que baixou aqui no banco e ninguém sabe o que fazer com ele".	E36: "Estamos na direção certa, mas precisamos pisar no acelerador. Precisamos materializar novas parcerias com novos players. O Garagem provou que trazer inovações para dentro do banco é muito difícil".

Fonte: elaborado pelo autor.

Em resumo, além de algumas melhorias de processo, plataforma e produtos, foram apontados como materializações de reações às mudanças tecnológicas na indústria financeira os projetos Garagem e Hubble. Os dois projetos são percebidos

como iniciativas de aproximação das *Fintechs* no sentido de fomentá-las e, também, de obter soluções para melhorias de processos e tecnologias nos próprios bancos. Como ponte integradora de relacionamento com a fronteira do desenvolvimento tecnológico de serviços financeiros, ambos os projetos são avaliados pelos colaboradores como relativamente bem-sucedidos. Contudo, em relação à construção de parcerias com *Fintechs* e, também, à captura de soluções tecnológicas para as organizações a que pertencem, os entrevistados de ambos os bancos também concordam que os projetos não produziram os resultados esperados e apontam, como causa, questões relacionadas principalmente à cultura, hierarquização, desinteresse e baixo engajamento.

#### 4.1.3.5 Integração entre unidades de significação a partir das subcategorias de análise.

A análise integrada das unidades de significação identificadas em cada eixo temático – conhecimento, interpretação, ressignificação e materialização – ajuda a compreender como os mitos racionalizados foram traduzidos e qual o seu grau de institucionalização nos bancos de desenvolvimento. Para tal, propõe-se três subcategorias de análise: padrões de tradução e condições contextuais (RØVIK, 2002, 2016; WÜST, 2017), grau de institucionalização intraorganizacional (ZUCKER, 1977) e respostas estratégicas organizacionais (OLIVER, 1991).

A primeira subcategoria de análise trata dos padrões de tradução e condições contextuais. A tradução de práticas e ideias depende de um processo que se inicia com a descontextualização da inovação na origem, se completa com a sua contextualização no destino e depende das diferenças entre os contextos de origem e destino. É preciso conhecer e dominar a inovação em sua complexidade a ponto de traduzir as práticas e ideias em conceitos abstratos para que os mesmos possam ser explicitados e incorporados no contexto de destino.

A triangulação entre a análise dos Relatórios Anuais das instituições financeiras e as entrevistas com os empregados dos bancos de desenvolvimento permitiu colher sua percepção sobre as inovações que estão promovendo as principais mudanças tecnológicas na indústria financeira durante a última década e, com isso, analisar o processo de descontextualização destas inovações em cada organização. Além disso, ao colher impressões sobre o processo de interpretação e ressignificação, desafios inerentes ao processo de contextualização nestas organizações acabaram sendo desvelados. Por

fim, os resultados da materialização das reações organizacionais acabaram apontando para diferenças de contexto que podem ser determinantes para o processo de incorporação dessas inovações nos bancos de desenvolvimento.

No eixo temático conhecimento, restou demonstrado que os empregados entrevistados compartilham em grande medida a noção de que a indústria financeira passa por um processo de intensa evolução tecnológica com impacto sobre os bancos e as demais organizações do campo e que o eixo propulsor desta evolução tecnológica é o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação e sua aplicação aos serviços financeiros. Contudo, de maneira geral, os entrevistados não souberam definir exatamente o que são estas inovações, sua aplicabilidade e os eventuais benefícios que trazem. Diante disso, a abordagem dos entrevistados sobre as inovações produzidas na indústria durante os últimos dez anos e seus impactos nas organizações e nos serviços, fossem eles do BDMG ou do BNDES, foi majoritariamente superficial. Qualquer que seja o modo de tradução – reprodução, modificação ou alteração radical – o marco inicial do seu processo é o conhecimento das inovações suficientemente para descontextualizá-las de seu contexto de origem, traduzindo-as em representações abstratas (SUDDABY e GREENWOOD, 2001; RØVIK, 2016) e, dessa forma, capturar a sua essência para a sua contextualização no contexto de destino. A superficialidade no conhecimento das inovações pode prejudicar o processo de descontextualização e, por consequência, sua tradução, atrasando as mudanças rumo a digitalização dos serviços financeiros.

A incorporação da ideia ou prática depende da extensão em que o conhecimento e as capacidades estão concentrados ou dispersos em seus contextos organizacionais. Quanto mais concentrado esse conhecimento estiver, mais fácil será sua identificação e representação. Unidades especializadas, laboratórios e assemelhados podem reunir e multiplicar habilidades e conhecimentos que facilitam o domínio da inovação ainda que a mesma tenha sido desenvolvida fora dos limites organizacionais. Já quando os conhecimentos e capacidades estão dispersos, mais difícil será sua individualização, compreensão e tradução. No BDMG, o conhecimento e as capacidades para incorporação deste conhecimento estão dispersos. Não há uma unidade ou congênera capitaneando este processo com empregados especializados e designados para a missão. No BNDES a unidade existe e denomina-se Gerência de Inovação, mas segundo os próprios colaboradores, seu porte e *status* hierárquico não condizem com a envergadura

da missão. Além disso, há que se ressaltar que a mera existência de unidade organizacional não é garantia de impacto para a organização. Tanto é assim que também foi apontado nas entrevistas que, apesar da existência da mencionada Gerência no BNDES, há certo grau de dispersão de conhecimento e capacidades dentro do banco que dificulta a incorporação das novas tecnologias.

Um outro aspecto que também impacta na capacidade dos colaboradores de dominar o conteúdo técnico das inovações tecnológicas é a explicitação de conhecimento dentro da organização, verbalizando-o, codificando-o, padronizando-o ou articulando-o de forma a torná-lo compreensível por meio de fórmulas, manuais e afins. Nos bancos comerciais e múltiplos nacionais e internacionais foram criados laboratórios especializados para a explicitação deste tipo de conhecimento. São exemplos o Centro de Excelência em Digital Analytics do Itaú, o InovaBRA do BRADESCO e o Laboratório Avançado do Banco do Brasil, no Vale do Silício. Nos bancos de desenvolvimento, o BNDES criou o Ideia.Lab. Não houve iniciativa equivalente no BDMG.

A contextualização é a capacidade de traduzir uma representação abstrata em uma prática concreta materializada em estruturas formais, culturas, rotinas e habilidades individuais no contexto de destino. Depende, além do supracitado conhecimento, da liberdade que os colaboradores têm para interpretar e, eventualmente, adaptar a prática ou ideia ao contexto de destino. Liberdade que é impactada pela flexibilidade ou rigidez da tecnologia, pelo grau de discricionariedade da regulação do processo de transferência e pelos interesses de atores que executam a prática existente que podem aceitar as mudanças ou alimentar resistências (WAERNER, 1997). A capacidade de contextualização das inovações é capturada pelos eixos temáticos interpretação, ressignificação e materialização.

No que se refere à interpretação, os empregados do BNDES descreveram um ambiente organizacional propício para debater e interpretar as alternativas de reação possíveis às mudanças da indústria financeira rumo à evolução digital e apontaram a inovação como prática difundida na organização e tema de interesse de empregados lotados não apenas na Gerência de Inovação, mas também em diversas outras áreas. Para os empregados do BDMG, a inovação fica represada no nível estratégico da organização, limitando o debate e as iniciativas de inovação interna que ainda enfrentam as resistências de silos internos e de uma cultura hierarquizada com baixa mobilidade e

resistente à mudança. Dessa maneira, no BNDES o ambiente mostrou-se pelas entrevistas mais propício à contextualização de inovações que no BDMG.

No eixo ressignificação os entrevistados de ambos os bancos responderam que, em regra, não houve mudanças de interpretações, hábitos, normas e comportamentos na rotina de suas organizações como resposta à evolução tecnológica da indústria financeira. Segundo os entrevistados, a evolução tecnológica da indústria financeira deveria provocar impactos significativos nos padrões cognitivos, normativos e comportamentais dos empregados dos bancos de desenvolvimento, mas ainda não provocou.

No eixo materialização, os entrevistados apontaram que a melhor estratégia é copiar e adaptar tecnologias desenvolvidas pelo mercado. Identificaram inovações que servem de exemplos de reação organizacional como o Canal MPME e o Projeto Garagem no BNDES e, no BDMG, o BDMGWEB, sucedido pelo BDMG Digital e o projeto Hubble. Contudo, estes mesmos entrevistados acabaram manifestando que apesar das iniciativas apontarem na direção certa, ambos os bancos precisam acelerar e intensificar seus esforços de transformação organizacional rumo à digitalização. Indicaram dificuldades decorrentes do *status* de entidade pública que atrai obrigações regulatórias adicionais para os bancos de desenvolvimento, além de forte hierarquização e verticalização internas, dificuldade de transposição de silos, baixa mobilidade e baixo envolvimento do conjunto de colaboradores da organização em processos de mudança. Ainda se manifestaram sobre as dificuldades de planejamento de longo prazo impostas pelas mudanças de ciclos políticos que alteram o corpo diretivo das organizações e acabam refletindo em paralização, revisão e até mudança completa de rumo dos projetos estruturantes organizacionais como é o caso de projetos de modernização tecnológica e digitalização.

A similaridade entre contextos de origem e destino também interfere na tradução das inovações. Quanto maior a diferença entre os contextos organizacionais, mais difícil é a missão de traduzir e mais desafiadoras são as transferências de conhecimento. O contexto dos bancos de desenvolvimento é próprio sob aspectos regulatórios, guardando particularidades decorrentes do *status* de organizações públicas. Difere, portanto, dos contextos de desenvolvimento e aplicações das inovações tecnológicas digitais que surgem no bojo empresas intensivas em tecnologia dentro e fora da indústria financeira e acabam aplicados em organizações privadas, mais livres para aplicação dos recursos

que controlam do que organizações públicas. Estas diferenças ampliam o desafio de incorporação das novas tecnologias, vez que impactam nos processos de gestão e contratação impondo uma série de procedimentos, regras e restrições que limitam o escopo atuação e ainda acabam trazendo maiores custos para o processo de institucionalização de novas tecnologias. A análise dos Relatórios Anuais das maiores instituições financeiras entre os bancos comerciais e múltiplos do Brasil, Estados Unidos, Europa e Ásia, por exemplo, demonstra que estas organizações apresentaram diretrizes contundentes entre 2013 e 2018 rumo à digitalização e, neste período, materializaram mudanças nas suas estratégias que repercutiram internamente diferente dos bancos de desenvolvimento (BNDES e BDMG) que enfrentaram no período maiores restrições orçamentárias, regulatórias e operacionais, principalmente. Este argumento ajuda a explicar porque reações organizacionais como os projetos Garagem e Hubble, inspirados em iniciativas bem-sucedidas conduzidas nestes grandes bancos privados ao redor do globo não obtiveram o mesmo sucesso que seus modelos inspiradores quanto à internalização de práticas e modernização de processos e tecnologias nas organizações que os patrocinaram, conforme apontado nas entrevistas.

Concluindo, analisadas em conjunto, as unidades de significação apontaram para um modo de tradução com baixa tradutibilidade, baixa transformabilidade e alta diferença entre contextos. Em situações assim, o manejo das condições inerentes ao processo de tradução para enfrentar tais desafios pode ser determinante para a definição do modo de tradução mais adequado, desde a interpretação dos conceitos até sua materialização.

#### 4.1.3.6 Grau de institucionalização intraorganizacional.

A segunda subcategoria de análise trata do grau de institucionalização dos mitos racionalizados nos bancos de desenvolvimento. O enquadramento considerou as unidades de significação de cada eixo para estabelecer as graduações que podem variar entre baixa, média e alta. A consolidação pode ser conferida no Quadro 25, a seguir:

**Quadro 25: Institucionalização intraorganizacional conforme entrevistas (BNDES-BDMG)**

	Baixa institucionalização	Média institucionalização	Alta institucionalização
<b>Conhecimento</b>	A maior parte dos entrevistados não conhece ou apresenta baixo domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.	Parte dos entrevistados conhece ou apresenta domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.	A maior parte ou a totalidade do entrevistados conhece e apresenta domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.
<b>Interpretação</b>	A interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria na organização não é convergente.	A interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria na organização converge parcialmente.	A interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria na organização é altamente convergente.
<b>Ressignificação</b>	Tradições internas, significados e práticas organizacionais praticamente não se alteraram em direção aos novos mitos racionalizados.	Tradições internas, significados e práticas organizacionais parcialmente alterados em direção aos novos mitos racionalizados.	Tradições internas, significados e práticas organizacionais alterados em direção aos novos mitos racionalizados racionalizados.
<b>Materialização</b>	Baixo grau de materialização de mudanças conectadas com as inovações na indústria na estratégia e na estrutura organizacional.	Materialização de mudanças conectadas com as inovações na indústria na estratégia e na estrutura organizacional.	Mudanças significativas na estratégia e na estrutura organizacional diretamente conectadas com as inovações na indústria

Fonte: elaborado pelo autor.

Ambos os bancos estão enquadrados nas mesmas categorias de institucionalização, isto é, tanto BNDES quanto BDMG apresentam baixa institucionalização de conhecimento e materialização e média institucionalização de interpretação e resignificação.

#### 4.1.3.7 Respostas estratégicas das organizações

A terceira subcategoria de análise trata das respostas estratégicas dos bancos de desenvolvimento às pressões institucionais por evolução tecnológica digital. As respostas organizacionais conectam duas perspectivas teóricas: a dependência de recursos (BARNEY, 2007) e as respostas às pressões institucionais (OLIVER, 1991), afinal, em contextos de acelerada e profunda evolução tecnológica de indústrias como o caso da indústria financeira, a dependência de recursos se torna ainda mais crucial para a institucionalização de mudanças no nível da organização.

A percepção dos entrevistados sobre os recursos e capacidades necessários para que as organizações pesquisadas possam conhecer, interpretar, resignificar e

materializar as evoluções tecnológicas ajuda enquadrar as principais inovações tecnológicas quanto à sua raridade, sua imitabilidade e seu valor e ainda apontam desafios enfrentados pelas organizações para desenvolver e incorporar tais recursos e capacidades.

As inovações tecnológicas identificadas podem ser consideradas raras, difíceis de imitar, valiosas e ainda exigem capacidade organizacional para serem exploradas. Ficou demonstrado nas entrevistas que tais tecnologias não são de domínio dos empregados dos bancos de desenvolvimento. Diante disso, há que se observar quais respostas estratégicas estas organizações apresentaram diante das pressões institucionais e da identificada indisponibilidade de recursos e capacidades.

Para os bancos de desenvolvimento, salvo exceções como o *Blockchain* e a IoT que no BNDES contaram com ações específicas para reunião e desenvolvimento de conhecimento, em geral, recursos e capacidades necessários para a materialização da inovação digital devem ser considerados raros para os bancos de desenvolvimento que poderão optar por investir internamente nos quadros próprios para desenvolvimento de habilidades e competências ou capturar estes recursos e capacidades fora da organização como fizeram diversos bancos comerciais e múltiplos em operação no Brasil e no exterior.

As principais inovações são imitáveis. Diversos bancos entre os maiores de seus respectivos mercados, reconhecendo tal fato, ao invés de considerar tais mudanças no âmbito de suas políticas de pesquisa e desenvolvimento interno anunciaram parcerias e aquisições entre 2013 e 2018 no sentido de desenvolvê-las com organizações que, a princípio, seriam concorrentes como as *Fintechs*. Tal estratégia denota que os bancos apostam na imitação das inovações e pretendem realizá-la da forma mais célere possível. Além disso, também demonstra que os bancos reconhecem que os recursos e capacidades para desenvolver e introduzir as inovações em seus modelos de negócio encontram-se, em alguma medida, fora de suas fronteiras organizacionais.

As principais inovações tecnológicas devem ser consideradas valiosas para os bancos de desenvolvimento porque elas estabelecem as novas bases operacionais da indústria financeira contemporânea e do futuro e, com isso, os parâmetros funcionamento e integração do mercado conforme se conferiu nas medidas, lições e nos 171 mitos racionalizados propagados pelos maiores bancos comerciais, múltiplos e multilaterais de desenvolvimento e investimento em seus Relatórios Anuais.

A capacidade organizacional de explorar os recursos é mais uma condição do que um recurso. No caso dos bancos de desenvolvimento, os desafios apontados são significativos desde o foco da organização, a priorização da agenda digital no médio e longo prazos, a resiliência na manutenção dos projetos e diretrizes essenciais à modernização organizacional quando das recorrentes mudanças de comando político, a capacidade de mobilização dos colaboradores em contextos de culturas e práticas organizacionais mais desafiadores, além de aspectos regulatórios como licitações e restrições à liberdade empresarial que acabam de um lado impondo custos adicionais à operação e, de outro, limitando a velocidade e o raio de reação.

A reação organizacional às pressões institucionais é uma resultante de aspectos de dependência de recursos, poder e políticas (PFEFFER e SALANIK, 1978; PERROW, 1983; SCOTT, 1992) e, no caso dos bancos de desenvolvimento, os recursos e capacidades necessários à transformação digital devem ser considerados raros, imitáveis, valiosos e de desafiadora incorporação organizacional.

As estratégias organizacionais de respostas neste tipo de cenário são muito variadas. Contudo, considerando tanto os mitos racionalizados propagados pelas organizações líderes de mercado quanto o contexto exposto pelos entrevistados dos bancos de desenvolvimento pesquisados e, tendo por referência a tipologia de Oliver (1991) com cinco categorias de estratégias de respostas organizacionais aos processos institucionais, identifica-se, baseado na triangulação das entrevistas com os dados secundários reunidos pela pesquisa, que as respostas dos bancos de desenvolvimento até agora foram preponderantemente aquiescentes no sentido de imitar modelos (tática da imitação), obedecer regras e aceitar normas (tática da obediência).

Na realidade, a maior parte das transformações supostamente consideradas como necessárias pelos empregados dos bancos de desenvolvimento não acontecem na prática. Para escamotear a incapacidade de promover a transformação digital interna, estas organizações utilizam de estratégias de compromisso e fuga.

O compromisso se manifesta por meio da barganha que é a negociação com *stakeholders* institucionais, principalmente os acionistas Estado e União, a promoção de agendas de interesse político que acabam desviando a atenção para desafios de curto prazo em detrimento da necessária, custosa e laboriosa transformação organizacional. Para colaboradores entrevistados, o banco “é errático e opera a reboque das incertezas políticas” ou “o banco não tem foco. Ciclos políticos dificultam a definição de um foco.

Enquanto tivermos um corpo técnico sem uma posição firme sobre qual é a prioridade do Banco, continuaremos reféns da alta administração”.

A fuga se manifesta por meio da tática da ocultação que disfarça a não conformidade. A não conformidade surge da diferença entre o que os bancos de desenvolvimento apresentam em seus Relatórios Anuais e as entrevistas com os empregados demonstram.

Nos Relatórios Anuais, o BNDES (2018, p. 5) anuncia investimentos em inovação e tecnologia interna como, por exemplo, “programas internos de inovação e digitalização, apoio à inovação” e o BDMG (2018, p. 11) define a digitalização como pilar de sua estratégia ao registrar que “são pilares da estratégia o aprofundamento da digitalização, tornando a oferta digital mais ampla, ágil, eficiente e adequada às demandas da sociedade mineira”. Contudo, nas entrevistas o que se colhe são afirmações de que o banco é um “análogo adaptado”; que “falamos da inovação da porta para fora. Não temos inovação da porta para dentro”; que “tem sempre uma parte do Banco não digitalizada”; que “nossos processos são absurdos”; que “o banco hoje está estrangulado pela execução. Quase todos os recursos consumidos por rotina”. Dessa maneira, apesar dos postulados institucionais apresentarem organizações que priorizam a digitalização, as entrevistas demonstram que, na perspectiva dos empregados, os bancos de desenvolvimento ainda operam aquém do nível de outras organizações estabelecidas em relação à TIC, sem sistemas integrados, sem bases de dados consolidando informações e produzindo conhecimento, sem capacidade de acelerar rumo à transformação digital devido ao estrangulamento operacional decorrente da utilização de processos arcaicos em tempos modernos.

A análise das respostas estratégicas dos bancos de desenvolvimento acabou gerando *insights*. Para uma tradução ainda mais instrumental, pode-se, por exemplo, integrar aos processos de descontextualização, contextualização e tratamento das diferenças entre contextos (RØVIK, 2016) com aportes de outras teorias para ampliar a capacidade da organização de lidar com: a) a profundidade e a rigidez técnica das mudanças tecnológicas considerando a teoria da dependência de recursos (BARNEY, 2007); b) os desafios internos de explicitação e incorporação das novas tecnologias com base na teoria da aprendizagem organizacional (GHERARDI e NICOLINI, 2001; OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012), c) os desafios externos relacionados à incidência regulatória que limita a ação e impõe custos aos bancos de desenvolvimento com

fundamento nas respostas estratégicas às processos institucionais (OLIVER, 1991) e, por fim, d) a necessária integração tecnológica com os novos entrantes do campo como *Fintechs* e bancos digitais aproveitando os *insights* da teoria da inovação disruptiva (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN e RAYNOER, 2003).

Integrar estas perspectivas em um quadro teórico coerente capaz de instrumentalizar a tradução sob múltiplas funções – internas e externas à organização - tornou-se o desafio de contribuição da tese.

## **4.2 Debate teórico e implicações da pesquisa**

### **4.2.1 Pergunta da tese e percurso de pesquisa.**

O objetivo desta pesquisa é compreender a dinâmica do processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados pela indústria no nível da organização. Mitos racionalizados são comportamentos, regras e relacionamentos construídos dentro de determinada comunidade que ordenam atividades e interações com base no compartilhamento de significados (GREENWOOD *et al.*, 2008).

Novos mitos surgem quando indústrias experimentam mudanças. Durante a primeira década do século XXI a indústria mundial experimentou o avanço exponencial da capacidade dos computadores, produzindo e processando imensa quantidade de informação digitalizada. A utilização destes novos recursos e capacidades acabou por criar novas condições operacionais para a produção e a prestação de serviços com reflexos nas organizações estabelecidas e nos campos que, por sua vez, testemunharam o surgimento de novos modelos de negócio (VENTURELLI, 2015).

Durante a segunda década do século XXI uma nova fase da indústria intensificou a aplicação de tecnologias digitais aproveitando a conexão em tempo real entre pessoas, equipamentos e dispositivos em geral (HERMANN, PENTEK e OTTO, 2015). A convergência entre realidade física e virtual é um dos fundamentos do que se denominou “Indústria 4.0” (HORVÁTH e SZABÓ, 2019), movimento originado na indústria manufatureira alemã que logo irradiou-se para outros países e indústrias como a indústria financeira.

Este trabalho mira a indústria financeira que experimenta transformações profundas em razão da aplicação de inovações neste século, período intenso de evolução tecnológica e aplicação de soluções digitais aos serviços financeiros.

A evolução de uma indústria ocorre por meio da introdução de inovações. Assim, o primeiro objetivo específico do trabalho tornou-se identificar as inovações que impulsionaram a mudança tecnológica na indústria financeira durante a última década e os principais reflexos destas inovações para os serviços financeiros. As principais inovações foram identificadas. Plataformas digitais, inteligência artificial, *Blockchain*, computação em nuvem e internet das coisas surgiram como soluções que se interconectam em processos de geração, disponibilização, processamento e aplicação útil de dados e informações em uma escala jamais conhecida pela indústria financeira global.

Identificadas as inovações, o trabalho voltou-se para a compreensão da evolução da indústria e a heterogeneidade das firmas é uma das formas de explicar a evolução das indústrias (KEPPLER, 1996). Nesta linha, a teoria da evolução das indústrias preceitua que organizações estabelecidas da própria indústria teriam melhores condições de liderar esta evolução industrial, pois organizações com mais recursos podem imitar seus concorrentes (GORT e KEPPLER, 1982). Na indústria financeira, um dos critérios de diferenciação entre organizações com base em recursos e capacidades é a análise dos ativos totais que é a soma de todos os seus bens e direitos. Quanto mais ativos, mais recursos a organização teria para aplicar em inovações e, com isso, liderar a evolução digital dos serviços na indústria.

Diante disso, foram selecionadas 37 instituições financeiras nos principais mercados financeiros do mundo dentre aquelas com maior ativo total. Optou-se por considerar instituições comerciais e múltiplas, de desenvolvimento e investimento nas Américas, África, Ásia e Europa para se capturar um espectro amplo e diversificado de organizações financeiras.

As organizações se manifestam de diversas maneiras. Na pesquisa elegeu-se o Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade, Relatório da Administração ou Relatório Integral, denominações que em grande medida se equivalem, como principal fonte de informação sobre as estratégias organizacionais de reação à evolução da indústria financeira. Nestes Relatórios, as organizações costumam apresentar sua proposta de geração de valor, seus principais programas, projetos e atividades, sua

performance no último ciclo, abordando aspectos financeiros e não financeiros e, ainda, promovem análise do cenário porvir. Trata-se de documento de informação e posicionamento organizacional voltado aos acionistas, investidores e, também, ao público geral.

Estes Relatórios foram a fonte para a identificação dos mitos racionalizados propagados pelas organizações estabelecidas da indústria financeira e sua reunião e análise permitiu a realização do segundo objetivo específico do trabalho, qual seja, pesquisar, identificar e organizar mitos racionalizados socialmente propagados pela indústria financeira mundial entre 2013 e 2018 relacionados à inovação, tecnologia e digitalização.

O período de coleta de informações foi estabelecido entre 2013 e 2018 porque foi a partir de 2013 que os postulados relacionados a esta nova fase da indústria financeira começaram a aparecer de forma sistemática nos Relatórios Anuais dos bancos pesquisados. Os últimos Relatórios considerados na pesquisa referem-se ao exercício de 2018 e foram publicados durante o ano de 2019, época da realização da pesquisa.

Resultou desta etapa da pesquisa um quadro geral amplo composto ao todo de 171 (cento e setenta e um) mitos racionalizados que retratam o posicionamento e as medidas de reação organizacional dos principais bancos do sistema financeiro nacional e internacional à nova era tecnológica da indústria financeira: a era digital.

A tradução e institucionalização dos mitos racionalizados é própria de cada organização. As práticas e ideias que compõem os mitos são interpretadas e incorporados muito em função das condições específicas de capacidade e contexto das organizações de destino. Por isso, segundo a teoria da tradução instrumental, a maneira como as traduções são realizadas pode explicar os resultados dos processos de transferência de conhecimento (RØVIK, 2016). A mencionada teoria propõe uma tipologia de modos e regras de tradução que resultarão da composição de três variáveis: capacidade de descontextualizar a inovação no contexto de origem, contextualizar no destino e, por fim, a similaridade contextos de origem e destino. A análise de como estas variáveis operaram na prática da tradução aponta para potencialidades e fragilidades que as organizações no contexto de destino apresentam ao lidar com a institucionalização das novas práticas e ideias que transitam pela indústria.

Na descontextualização empregados das organizações de destino identificam práticas em uma indústria ou campo e acabam por traduzi-las em ideias e conceitos

abstratos (SUDDABY e GREENWOOD, 2001; RØVIK, 2016). Impactam na capacidade de traduzir as ideias em representações abstratas três variáveis de capacidade: sua complexidade, sua incorporação e sua explicitação. Quanto mais bem definida a aplicação da ideia ou prática, mais fácil será sua representação abstrata. Após representada, sua incorporação dependerá da capacidade dos empregados da organização de destino. Quanto mais profundo seu conhecimento tecnológico e mais concentrados estes conhecimentos estão na organização, mais fácil será sua incorporação. A dispersão de competências e capacidades e a superficialidade na abordagem prejudicam a incorporação dos conceitos abstratos. A explicitação da ideia ajuda na sua difusão dentro da organização e depende da verbalização, codificação, padronização ou articulação da prática de forma a torná-la compreensível por meio de fórmulas, manuais e afins. Quanto mais explícita, maiores as chances de tradução. Além das variáveis de capacidade de tradução, a teoria da tradução instrumental (RØVIK, 2016) também apresenta três determinantes contextuais para o processo: rigidez técnica decorrente da dependência de aplicação tecnológica da prática; incidência regulatória sobre o processo de transferência e diferença entre os contextos de destino e de origem. Quando os contextos são marcados por estruturas, culturas e regras diferentes a tradução torna-se mais desafiadora.

Na contextualização busca-se manter a essência da prática original ao adaptá-la ao contexto de destino. Novas ideias são geralmente introduzidas em contextos que contêm outras estruturas, valores e práticas já estabelecidas (KOSTOVA, 1999; WAERNES, 1997), o que faz com que o resultado dos processos de contextualização seja altamente dependente da compatibilidade entre as práticas novas e as existentes (RØVIK, 2011). Afinal, quando a nova prática tende a substituir a antiga, interesses de atores que executam a prática existente podem alimentar resistências (WAERNER, 1997).

A institucionalização de novos mitos racionalizados é um processo por meio do qual empregados incorporam novas práticas e ideias e redefinem racionalidades socialmente. Quando traduzidas, as inovações são analisadas segundo sua utilidade e também quanto ao seu potencial de impactar em aspectos como dependência, poder e políticas internas da organização.

Dois bancos foram eleitos como unidade de análise – BNDES e BDMG – para a parte da pesquisa sobre as situações naturais de criação e compartilhamento de sentido

entre aos empregados, buscando-se identificar seu grau de conhecimento, sua interpretação, ressignificação e materialização das práticas e ideias presentes nos mitos racionalizados propagados pela indústria. Nesta etapa a pesquisa baseou-se principalmente em entrevistas semiestruturadas que foram realizadas em 2020 com 36 (trinta e seis) colaboradores destas organizações dedicados a áreas de inovação ou que estiveram envolvidos nas ações e projetos de inovação e desenvolvimento tecnológico nas respectivas organizações durante os últimos cinco anos. As respostas das entrevistas ofereceram material para análise da dinâmica do processo de tradução e institucionalização das ideias e práticas carreadas pelos mitos racionalizados propagados pela indústria financeira global nestes bancos de desenvolvimento. Com isso, cumpriu-se os dois últimos objetivos específicos do trabalho que almejavam investigar como os mitos racionalizados foram traduzidos e qual o seu grau de institucionalização no nível das organizações.

#### 4.2.2 Debate teórico.

A investigação científica pode ser entendida como um processo criativo no qual se enxerga o mundo metaforicamente por meio da linguagem e de conceitos que filtram e estruturam percepções sobre seu objeto de estudo.

A evolução científica pode ocorrer cumulativamente, adaptando-se o conhecimento já adquirido, preenchendo hiatos, corrigindo deficiências e expandindo abordagens em busca de novas conclusões (BRANDEBURG, 1974) ou derivar do confronto paradigmático (MORGAN, 1980) quando um paradigma busca explicar mais adequadamente a realidade como se apresenta do que outro (KUHN, 1970).

Diante da complexidade crescente dos desafios da contemporaneidade mais rápida, intrincada e líquida (BAUMAN, 2001, 2007) e dos objetivos propostos para a pesquisa que contempla o processo de institucionalização de novos mitos racionalizados propagados por uma indústria global no nível de organizações públicas brasileiras, optou-se pela perspectiva multiparadigmática.

Aplicada aos estudos organizacionais, tal perspectiva faculta a integração entre abordagens funcionalista, interpretativista e estruturalista. Com isso, o processo de institucionalização pode ser considerado desde o surgimento dos mitos racionalizados sob a perspectiva de uma sociedade concreta orientada para produzir um sistema social

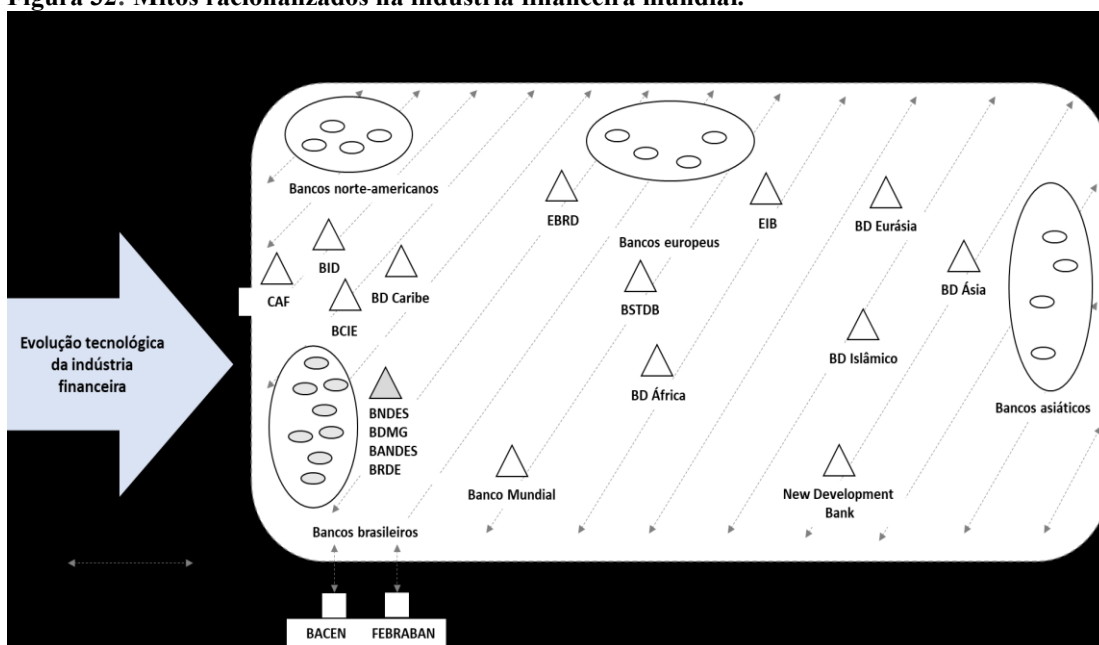
ordenado, regulado e que demarca comportamentos até sua tradução no nível das organizações, onde a realidade social se impõe como produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos que compartilham, sustentam ou superam realidades que muitas vezes os aprisionam, provocam tensões e contradições e até alienam suas potencialidades.

Dessa maneira, enquanto os maiores bancos em ativos totais da indústria financeira global oferecem em seus Relatórios as principais orientações para o processamento e a oferta de serviços financeiros na era digital, os empregados dos bancos de desenvolvimento – BNDES e BDMG – apontam as limitações e incapacidades para a incorporação das novas práticas e ideias difundidas na indústria desvelando um quadro de riscos para estas instituições de fomento que pode culminar com a sua desintegração tecnológica. A perspectiva multiparadigmática autoriza o questionamento do caráter determinístico do ambiente sobre as instituições, reconhecendo-se a dinâmica recursiva do processo de institucionalização, identificável na intersubjetividade existente no compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em situações sociais específicas (MACHADO-DA-SILVA et al., 2010).

Ao abrigar as abordagens funcionalista, construtivista e interpretacionista simultaneamente admite-se que a pressão e a mudança institucional decorrente da transmissão de conhecimento entre contextos e organizações diferentes são também fruto de interação, de padrões e práticas socialmente construídas, úteis para compreender como os bancos de desenvolvimento interpretaram e institucionalizaram os novos mitos racionalizados propagados pela indústria e quais desafios enfrentaram e ainda enfrentam neste percurso.

Compreender o contexto em que se situam as organizações é o primeiro passo para a análise de mudanças institucionais, pois só assim será possível entender suas estruturas e processos (PETTIGREW, 1985). Ambiente é instituição (MEYER e ROWAN, 1977) e, nesta perspectiva macrossociológica, expectativas sociais são expressas em mitos racionalizados que são regras, normas e expectativas implícitas da sociedade que afetam as organizações. A Figura 32 ilustra o trânsito de mitos racionalizados entre as organizações da indústria financeira consideradas na pesquisa, senão vejamos:

**Figura 32: Mitos racionalizados na indústria financeira mundial.**



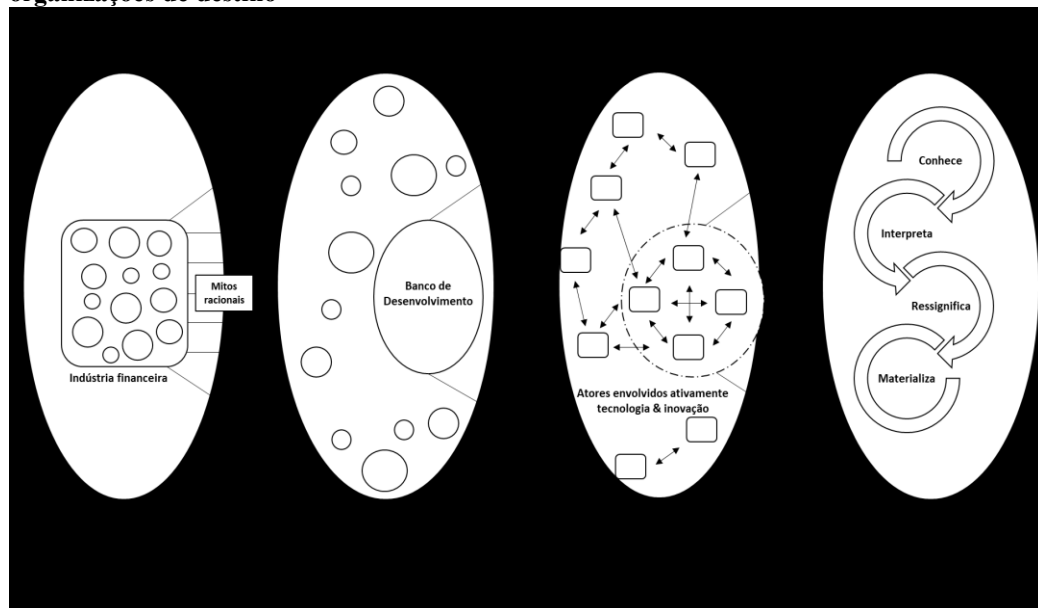
Fonte: elaborado pelo autor.

Os mitos racionalizados que interessaram ao trabalho relacionam-se à evolução tecnológica da indústria financeira. Inovações tecnológicas em serviços financeiros como plataformas digitais, inteligência artificial, computação em nuvem, *Blockchain* e internet das coisas já impactam na estrutura operacional das instituições financeiras, alterando a dinâmica competitiva da indústria, o papel das pessoas nessas instituições e a paisagem do sistema financeiro como um todo (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

O trânsito de mitos racionalizados no contexto de uma mudança estrutural rápida na indústria financeira impõe pressões sobre as instituições vigentes. As pressões por novas soluções tecnológicas são catalisadas pela mudança no comportamento dos clientes, pelo acirramento da competitividade no mercado e por atualizações na sua regulação. Segundo a análise dos próprios bancos em seus Relatórios Anuais, principalmente os comerciais e múltiplos, o cliente exige o resultado da digitalização: produtos e serviços desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada um e processos rápidos, simplificados, digitais, disponíveis e amigáveis. Este grau de exigência impõe aos bancos a utilização de tecnologias para a garantia da excelência operacional, atualmente sob novos padrões de velocidade, acessibilidade e conteúdo. Além disso, como a indústria se concentra cada vez mais no cliente, precisa aprimorar constantemente sua capacidade para conhecer, atender e prover serviços financeiros e

os meios para tal são tecnológicos envolvendo a captura, o processamento e a análise de dados. A incorporação de tecnologia tornou-se a “corrida do ouro” dos bancos que investem, mudam processos e comunicam ao mercado os avanços conquistados no percurso de digitalização de suas atividades. Já os reguladores trabalham para um mercado cada vez mais competitivo, abrindo espaços para operação de novos entrantes com modelos de negócio intensivos em tecnologia e livres dos custos afundados de bancos tradicionais como as *Fintechs* e os bancos digitais. A seguir, a Figura 33 apresenta a dinâmica completa de como os mitos produzidos no ambiente transitam até as organizações e, nelas, são interpretados durante seu processo de institucionalização.

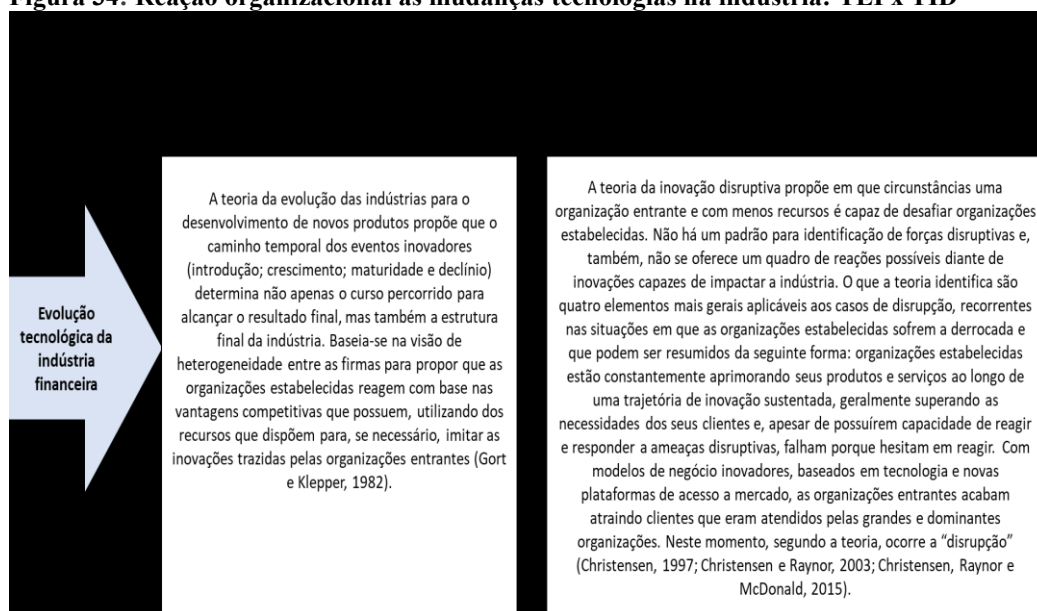
**Figura 33: Trânsito de mitos racionalizados entre o nível macro e os colaboradores das organizações de destino**



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise da evolução da tecnológica da indústria financeira no período 2013-2018 em geral e das reações das organizações estabelecidas em específico contou com aportes de duas teorias: a teoria da evolução das indústrias (GORT e KLEPPER, 1982) e a teoria da inovação disruptiva de (CHRISTENSEN, 1997). A integração de ambas as teorias ajuda a compreender as reações das organizações estabelecidas diante de eventos disruptivos sistêmicos como a evolução digital dos serviços financeiros. A Figura 34 abaixo apresenta um comparativo, destacando as principais diferenças entre as abordagens:

**Figura 34: Reação organizacional às mudanças tecnológicas na indústria: TEI x TID**



Fonte: elaborado pelo autor.

A teoria da evolução das indústrias (GORT e KEPLER, 1982) oferece uma perspectiva de análise da reação das organizações baseada na evolução endógena das indústrias e, assim como a teoria da dependência dos recursos (BARNEY, 1986, 2007), fundamenta-se na visão de heterogeneidade entre as firmas. A introdução de inovações provoca reações em fases na indústria e cada fase de incorporação dessas inovações - introdução; crescimento; maturidade e declínio - repercute de determinada maneira nas organizações estabelecidas. De maneira geral, novos entrantes que apresentam inovações como, por exemplo, as *Fintechs* na indústria financeira, enfrentarão a reação das organizações incumbentes como os grandes bancos. Dotados de mais recursos e capacidades, os bancos tenderiam, segundo a teoria, a imitar com relativo sucesso seus concorrentes entre os estágios de introdução e crescimento da incorporação das inovações nas produtos e serviços da indústria. Com isso, a sobrevivência das organizações estabelecidas torna-se uma questão de eficiência relativa no longo prazo.

A pesquisa acabou desvelando dois aspectos da evolução da indústria financeira que relativizam a aplicação da teoria da evolução das indústrias: o primeiro é o fato de que as inovações não surgem exclusivamente dentro da indústria financeira, isto é, não são propostas apenas pelos membros da indústria ou campo. As inovações tecnológicas que transformam os serviços financeiros derivam de desenvolvimentos originariamente voltados para a indústria manufatureira alemã, com aplicação em processos produtivos.

Além disso, são desenvolvidas, atualizadas e comercializadas com ampla e intensiva participação da indústria de tecnologia. Dessa forma, são eventos originariamente exógenos que invadiram as fronteiras da indústria financeira e nela se estabeleceram para transformá-la. Este fato não invalida a dinâmica de fases proposta na teoria da evolução das indústrias, apenas torna o processo mais complexo, dinâmico e menos previsível na medida em que as fases não necessariamente seguirão o *script* original proposto.

O segundo fato é a premissa teórica da heterogeneidade entre as firmas que se confirma, mas não é suficiente para explicar a reação das organizações. As organizações estabelecidas e com acesso a mais recursos não seguiram o roteiro de imitação das inovações promovidas pelas novas entrantes no mercado entre as fases de introdução e crescimento como preceitua a teoria da evolução das indústrias. É possível verificar que tentaram uma vez que inicialmente anunciaram em seus Relatórios Anuais investimentos robustos no fortalecimento da área de TIC interna para tentar aplicar as novas tecnologias e desenvolver soluções compatíveis com as que estavam surgindo no mercado. Contudo, perceberam que as tecnologias eram complexas, imperfeitamente imitáveis no curto prazo e, além disso, a velocidade de desenvolvimento dos novos entrantes – *Fintechs*, principalmente – exigia estratégias mais agressivas que a imitação. A partir daí, passaram a adquirir ou firmar parcerias com os novos entrantes, momento em que os *hubs* internacionais ganharam relevância como pontes integradoras entre incumbentes e *Startups*. Ao final, alguns criaram seus próprios bancos digitais na tentativa de consolidar as vantagens de ambos os modelos – bancos e *Fintechs* - em uma mesma organização.

A teoria da inovação disruptiva serve de alerta para as organizações estabelecidas na medida em que conceitua a inovação disruptiva como um processo através do qual uma organização menor e com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso organizações maiores e, quanto estas hesitam e não reagem, podem inclusive sucumbir (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CHIRSTENSEN, RAYNOR e MCDONALD, 2015). Em certa medida a teoria aponta para situações em que as organizações estabelecidas precisam reagir de forma contundente a inovações que impactam de forma disruptiva no mercado.

A indústria financeira global tem experimentado inovações disruptivas impactantes para os modelos de negócio durante as duas últimas décadas como

plataformas digitais, computação em nuvem, inteligência artificial, *Blockchain* e internet das coisas e, em geral, os maiores bancos reagiram, demonstrando que a marcante heterogeneidade de recursos e capacidades entre eles e os novos entrantes não seria suficiente para lhes garantir a capacidade de imitação das inovações que surgiam. Os maiores bancos comerciais e múltiplos analisados na pesquisa fizeram um percurso semelhante durante o período analisado: investiram em TIC nas etapas de concessão de crédito, processos internos e canais digitais. Em seguida, investiram em TIC para melhorar a experiência do cliente e, percebendo a velocidade das mudanças proporcionadas por novos entrantes no mercado e, principalmente, a indisponibilidade interna de recursos e capacidades para reagir na velocidade desejada, avançaram sobre as *Fintechs* propondo parcerias ou promovendo fusões e aquisições para uma incorporação mais rápida de soluções tecnológicas. Alguns destes bancos, inclusive, criaram bancos digitais como o Hello Bank! Do PNB Paribas e o Openbank do Santander europeu.

O estudo do processo de pressão e mudança institucional insere-se no âmbito do novo institucionalismo, arcabouço teórico hábil para a análise de como novas instituições surgem, são comunicadas entre indústrias e campos e acabam transformando-se em insumo para mudanças nos campos e nas organizações (GREENWOOD et al., 2008).

As instituições afetam o comportamento dos atores sociais, impondo restrições que encontram respostas heterogêneas das organizações (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). Os 171 mitos racionalizados identificados na pesquisa exemplificam pressões por mudança nas instituições nos níveis da indústria, do campo e da organização. Extraí-se da sua análise consolidada a pressão pela aplicação das inovações para digitalização dos serviços financeiros. Trata-se de um cenário que aponta para um crescente isomorfismo normativo (DIMAGGIO e POWELL, 1983) por meio do qual a operação das organizações caminha para se tornar cada vez mais parecida por meio do uso de plataformas digitais, inteligência artificial, computação em nuvem, *Blockchain* e internet das coisas no *front, middle e back office*. Este isomorfismo tende a ser mais intenso entre organizações do mesmo campo em razão de aspectos regulatórios e mercadológicos.

A mudança institucional pode destruir a antiga ordem institucional, pode promover uma nova ordem ou ainda pode criar espaços institucionais intersticiais que

podem servir de lócus para a inovação (RAFFAELLI e GLYNN, 2015). A ocorrência assim como a intensidade da mudança depende de diversos fatores endógenos e exógenos à organização.

A capacidade de aprendizagem organização é um dos fatores endógenos determinantes deste processo e, na sua abordagem microinteracionista, resulta do conhecimento gerado a partir de um processo de construção heterogêneo e fragmentado de discurso, marcado por negociações, rupturas e descontinuidades que acabam constituindo e atribuindo significados às práticas de seus membros (GHERARDI e NICOLINI, 2001; OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012).

O novo institucionalismo tem colhido da estratégia como prática o entendimento de que comportamentos, cognições e até emoções podem ser relevantes tanto para os pilares de resistência à mudança quanto para produzir rachaduras na base da uma instituição e iniciar uma mudança (DURAND, 2012; SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013). Nas entrevistas semiestruturadas com os empregados dos bancos de desenvolvimento estes aspectos surgiram como indicativo de que o processo de mudança institucional encontrava resistências derivadas de traços culturais destas empresas públicas e características como hierarquização e verticalização internas, dificuldade de transposição de silos, baixa mobilidade, concentração do tema inovação no nível estratégico e baixo envolvimento do conjunto de colaboradores da organização.

Outro fator que impacta na mudança institucional são os recursos de que a organização dispõe. Segundo a teoria da dependência de recursos determinadas recursos e as capacidades são distribuídos de maneira heterogênea entre as organizações e este quadro é relativamente imóvel no curto prazo (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 2007). Organizações com mais recursos e capacidades tendem a desenvolver vantagens competitivas e, com isso, ser mais bem-sucedidas. Além disso, tendem a ser mais adaptáveis, resilientes a crises e pressões externas (WERNERFELT, 1984), e mais propensas a inovar uma vez que seriam capazes de reduzir assimetrias de informações e tomar mais risco (CYERT e MARCH, 1963). Diante disso, uma organização terá melhores condições para adaptar-se às mudanças institucionais se possuir e controlar os recursos e capacidades necessários para tal. As inovações propagadas pelos mitos racionalizados exigem dos bancos de desenvolvimento recursos e capacidades que são valiosos, raros, relativamente imitáveis e, ainda, demanda capacidade organizacional explorá-los extraindo-lhes o máximo potencial. As

entrevistas com os empregados dos bancos evidenciaram a indisponibilidade de tais recursos, deixando as organizações em desvantagem competitiva em relação aos demais bancos pesquisados.

A indisponibilidade de recursos e capacidades necessários à adaptação da organização às mudanças institucionais não impede a organização de reagir às pressões institucionais. Oliver (1991) oferece uma tipologia de respostas organizacionais estratégicas aos processos institucionais organizados em categorias e o trabalho realizou o enquadramento conforme análise das entrevistas semiestruturadas. No caso dos bancos de desenvolvimento, as estratégias organizacionais identificadas foram preponderantemente aquiescentes no sentido de imitar modelos (tática da imitação) e obedecer a regras e aceitar normas (tática da obediência). Como na realidade a maior parte das principais inovações ainda não foi incorporada, estas organizações acabam utilizando de estratégias de compromisso e fuga.

Discursos produzem relações de poder e nivelam conhecimento (HERACLEOUS e BARRET, 2001), ainda que dentro de uma mesma organização exista mais de uma interpretação como se verificou nos bancos de desenvolvimento. O discurso é traduzido e durante este processo significados, práticas e ideias são compartilhadas e negociadas resultando na sustentação das instituições vigentes ou tornando-as ilegítimas (OLIVER, 1992). Atos individuais de tradução se somam em um processo contínuo que acaba gerando batalhas interpretativas (HARDY e MAGUIRE, 2008) onde a negociação entre várias partes acaba remodelando o que se transmite (ZILBER, 2006).

O novo institucionalismo escandinavo derivou esforços para a compreensão dos mecanismos que governam este processo de tradução (CZARNIAWSKA-JOERGES e SEVÓN, 1996) e, mais recentemente, identificar padrões nos processos de tradução local (SAHLIN e WEDLIN, 2008; VAN VEEN, BEZEMER e KARSTEN, 2011; KIRKPATRICK, BULLINGER, LEGA e DENT, 2013; WAERAAS e SATAØEN, 2014; RØVIK, 2016 e WÜST, 2017).

A transmissão do conhecimento entre indústrias, campos e organizações é estudada pela teoria da tradução instrumental (RØVIK, 2016) que busca direcionar intervenções deliberadas sobre o processo de mudança institucional no nível da organização.

O processo de tradução foi a perspectiva central de análise escolhida pelo trabalho para investigar dentro das organizações pesquisadas como os recursos e as condições organizacionais dos bancos de desenvolvimento afetaram o seu processo de evolução tecnológica e, também, para produzir os elementos capazes de fundamentar proposições de desdobramento teórico que potencializassem a dinâmica de tradução instrumental.

Na pesquisa, o processo de tradução dos mitos racionalizados descortinou aspectos organizacionais que são relevantes para a jornada de digitalização nos bancos de desenvolvimento. Conforme já apontado, para que a institucionalização de novos mitos ocorra, algumas condições são necessárias. As organizações precisam ser capazes de traduzir práticas e ideias em representações abstratas (descontextualização) e, após isso, contextualizar estas representações abstratas na sua realidade de destino. Diferenças entre os contextos de origem e destino das práticas e ideias também influenciam na capacidade de tradução.

De certa forma, o foco no desenvolvimento da competência da tradução instrumental (RØVIK, 2016) acaba endereçando questões que se relacionam com a aprendizagem organizacional, a dependência de recursos e a reação estratégica à pressão institucional, ainda que esta integração teórica ainda não tenha sido proposta pela literatura. Neste sentido, os estudos promovidos neste trabalho sobre competência da tradução em organizações públicas de desenvolvimento acabaram apontando para desafios e oportunidades para uma tradução instrumental multifuncional e, ao final, ainda permitiram desdobramentos teóricos e proposições.

#### 4.2.3 Desdobramentos teóricos e proposições

A exploração dos recursos, das condições organizacionais e contextuais dos bancos de desenvolvimento apresentou indicativos que subsidiaram desdobramentos teóricos consubstanciados na proposição de um modelo que incorpora elementos de outras teorias de forma a potencializar a capacidade instrumental da teoria da tradução e, por consequência, do processo de mudança institucional no nível da organização.

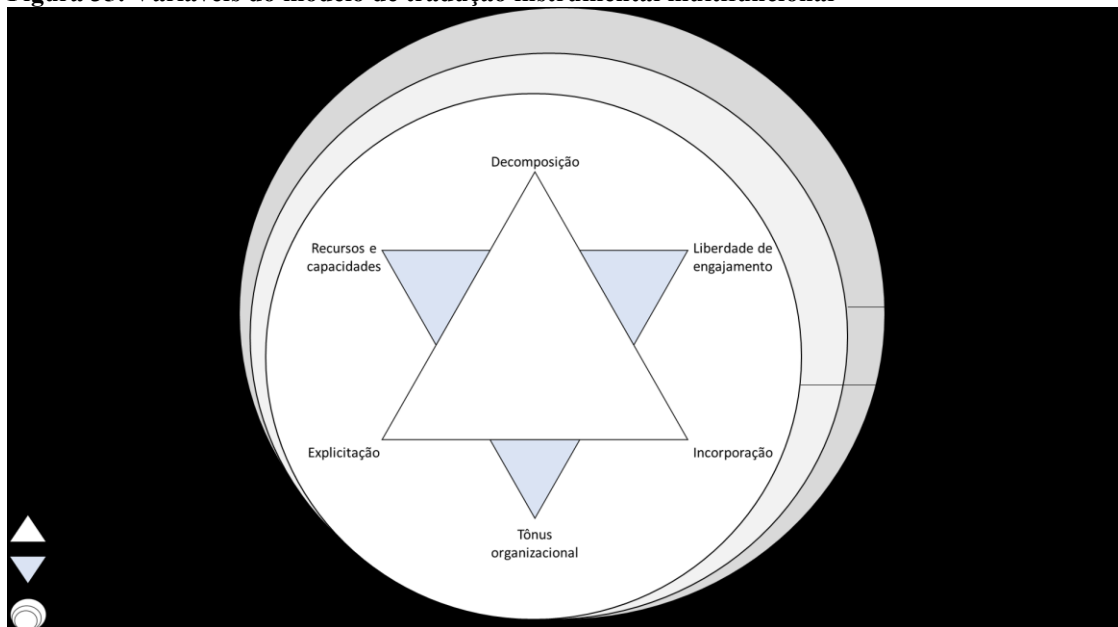
Na sua forma original, a teoria da tradução instrumental aponta principalmente para desafios que se apresentam para cada uma das fases que propõe. Na descontextualização das inovações tecnológicas, preocupa-se em extrair-lhe a essência,

compreendendo e explicitando como ela funciona no contexto de origem. Na contextualização, destaca os desafios de rigidez tecnológica das inovações, práticas e significados, assim como as restrições à liberdade dos tradutores de transplantar os conceitos em função de limitações e restrições impostas por legislações ambíguas, incertezas regulatórias em relação à órgãos e entidades de fiscalização, supervisão e controle. A teoria é um referencial teórico valioso e com desenvolvimentos recentes que permitem qualificar os desafios (RØVIK, 2016 e WÜST, 2017). Merece, contudo, maior exploração quanto as alternativas de abordagem para enfrentá-los.

Neste trabalho, a aplicação da teoria da tradução instrumental nos estudos de caso do BNDES e BDMG mostrou que é preciso agregar novos elementos à teoria para que ela seja capaz de indicar os desafios da tradução e, também, possíveis estratégias para o seu enfrentamento. Estudos organizacionais já ofereceram modelos analíticos com indicativos de como a organização pode agir em cada uma das fases críticas do processo de tradução.

Com o intuito de potencializar a instrumentalidade da tradução, propõe-se um modelo de tradução instrumental multifuncional. Tal modelo baseia-se na integração de variáveis de descontextualização, variáveis de transformação e variáveis de contexto para o mapeamento do quadro geral de transferência de conhecimento entre o contexto de origem das inovações, práticas e ideias e a organização de destino. Sua aplicação permite a exploração de estratégias de intervenção para cada conjunto de variáveis. A Figura 35 abaixo apresenta as variáveis integradas.

**Figura 35: Variáveis do modelo de tradução instrumental multifuncional**



Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis de contexto abrangem aspectos ambientais, regulatórios e técnicos da inovação. A diferença entre contextos de origem e destino pode ser constatada pela maior ou menor convergência cultural, de estruturas, regras, práticas, símbolos, modelos operacionais, linguagem, enfim, elementos do ambiente que podem aproximar ou distanciar o contexto de origem da inovação e de destino ou aplicação. As diferenças entre contextos de origem e destino podem ser mitigadas pelo próprio processo de tradução (RØVIK, 2016). Quando contextos de origem e de destino são marcados por estruturas, culturas e regras diferentes, pode-se empregar certas estratégias de modificação para que processos de transferência consigam preservar a essência da inovação e, ao mesmo tempo, adaptar o que for necessário para que ela faça sentido no contexto de destino. Novos discursos podem desafiar em maior ou menor grau a institucionalidade vigente e as estratégias de transmissão avançam remodelando o que se transmite até que a negociação de significados encontre terreno fértil para se estabelecer (ZILBER, 2006). A tradução da versão original da inovação pode sofrer omissões, adições e modificações. Omissões e adições podem exigir a exclusão de elementos originais ou a inclusão de novos elementos no que se transmite para se garantir um melhor ajuste ao contexto de destino. Modificações, por sua vez, acontecem quando elementos centrais da inovação não são aceitos no destino (RØVIK, 2016). Quanto maior a diferença entre os contextos organizacionais, mais necessária será a instrumentalidade da tradução.

A incidência regulatória é o grau de interferência do regulador sobre o campo avaliado segundo sua capacidade de limitar a ação da organização de destino de incorporar a inovação. Sistemas financeiros são marcados por intensa incidência regulatória e no SFN a regulação tem apresentado medidas de incentivo a tecnologia e potencialização da concorrência via entrada de novas organizações como *Fintechs*. Os Relatórios do BACEN (BACEN, 2013; 2014; 2017; 2018) destacam novas regulamentações nesse sentido, tendo como pano de fundo o objetivo de assegurar a competitividade do sistema. Ainda assim, organizações podem pretender avanços mais rápidos e significativos e deparar-se com restrições regulatórias. Nestes casos, estratégias e táticas passíveis de utilização foram apresentadas Oliver (1991) em um espectro que varia entre aquiescência e a manipulação, entre a obediência e a cooptação, entre a influência e o controle.

A rigidez técnica da aplicação da inovação é o grau de dependência de aplicação tecnológica que a inovação ou nova prática possui. Quanto mais intensiva e dependente de tecnologias específicas, maior será a rigidez técnica da aplicação. Tal rigidez pode exigir adaptações para que a organização possa incorporá-la. A aprendizagem organizacional pode servir ao desenvolvimento de capacidades e competências internas de maneira que a inovação ou prática possa de alguma forma ser incorporada pela organização. Contribuindo com a construção do discurso e atenuando interesses sociais e econômicos adversos a aprendizagem pode ajudar a criar condições favoráveis para a institucionalização de novas tecnologias, conectando-as de alguma maneira à organização por meio de seus padrões operacionais, cognitivos, normativos e comportamentais (GHERARDI e NICOLINI, 2001; OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012). A criação de laboratórios de inovação como o Laboratório Avançado Banco do Brasil (LABB), o Centro de Excelência em Digital Analytics do Itaú, o InovaBRA do BRADESCO e os “*innovation labs*” do Citi são exemplos de projetos de aprendizagem organizacional voltados para o desenvolvimento de capacidades para lidar com a rigidez tecnológica das inovações digitais em serviços financeiros.

As variáveis de descontextualização cuidam do processo de síntese, difusão e aplicação das inovações tecnológicas na organização. Decomposição, explicitação e incorporação compõem um processo encadeado de conhecimento, difusão e utilização de novas práticas.

A decomposição é a interpretação de inovações, práticas e ideias, extraindo-lhe sua essência até sua transformação em representações abstratas. A explicitação é a verbalização, codificação, padronização ou articulação da inovação, prática ou tecnologia de forma a torná-la compreensível por meio de fórmulas, protótipos, manuais, roteiros e afins. A incorporação é a aplicação de inovações, práticas e ideias em produtos, processos, estratégias ou estruturas da organização de destino.

As três variáveis de descontextualização dependem do senso de utilidade das inovações, práticas e tecnologias para a organização de destino e, também, da capacidade da organização de apresenta-las e conecta-las com sua realidade, cultura e propósito até o ponto de incorporá-las. A decomposição é exercida no limite da capacidade da organização de conhecer e compreender as novidades e a explicitação e incorporação pela sua condição de explorar a novidade. A teoria da dependência de recursos aponta que a organização precisa estar preparada para explorar a novidade, isto é, só recursos e capacidades não são suficientes. É preciso ter capacidade de aplica-los, conectá-los com os demais elementos da organização (BARNEY, 2007) e é justamente isso que as variáveis de descontextualização devem mirar.

As variáveis de transformação relacionam-se à priorização e ao direcionamento de esforços, recursos, capacidades para reunir as condições de mudança. Recursos e capacidades são propriedades estruturais, patrimoniais e operacionais da organização aplicadas na execução de seu propósito por meio de suas atividades e projetos. Os recursos e capacidades podem ser desenvolvidos dentro da organização ou capturados fora de suas fronteiras. Quando as organizações precisam buscar recursos e capacidades no campo ou mesmo em outras indústrias, parcerias, fusões, aquisições são estratégias já praticadas por bancos, por exemplo, que não hesitaram diante de inovações disruptivas apresentadas por novos entrantes – *Fintechs* – e reagiram para incorporá-las, evitando o *script* de derrocada traçado pela teoria da inovação disruptiva (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; CHIRSTENSEN, RAYNOR e MCDONALD, 2015) mediante a utilização de práticas mais agressivas que a imitação, medida apontada na teoria da evolução das indústrias (GORT e KLEPPER, 1982).

Liberdade de engajamento é o grau de autonomia, espaço, permissão e autodeterminação que os empregados de uma organização possuem para propor, adaptar ou incorporar uma inovação. Afetam a liberdade de engajamento aspectos próprios da

organização como cultura, hierarquização, verticalização, silos, mobilidade, enfim, propriedades que podem servir ao reforço do *status quo* e com isso podem tolher a liberdade e desincentivar o engajamento em iniciativas de maior risco como a inovação.

O tónus organizacional é medido pela ambição das lideranças organizacionais em tomar as decisões estratégicas para amearhar e direcionar os recursos estratégicos, patrocinar sua aplicação e transformar a organização. A inovação exige mais que concordância, demanda patrocínio e priorização, desconstituição e construção. A ação ou omissão de lideranças organizacionais pode materializar cenários que variam entre o alto patrocínio e mobilização de recursos e capacidades voltados para a transformação, passando pela tergiversação até o bloqueio completo.

Analisadas em conjunto, as variáveis de diagnóstico do modelo de tradução instrumental multifuncional são capazes de configurar um quadro analítico de oportunidades e limites dos ambientes interno e externo das organizações e, ainda, avançar sobre possíveis estratégias para o seu enfrentamento. Pesquisas futuras podem aprofundar estudos no levantamento dos resultados e potencialidades do processo de tradução, mirando em outras instituições financeiras de fomento nacional como as agências de fomento para compreender seu estágio de evolução digital podendo, ainda, qualificar o caráter instrumental da teoria da tradução com estudos aplicados e práticos em organizações.

#### **4.3 Limitações da pesquisa**

Nesta tese assume-se as limitações inerentes à metodologia de pesquisa qualitativa e interpretativa. Mesmo sem adentrar ao mérito dos conteúdos colhidos e mantendo o necessário distanciamento para não interferir na realidade sobre a qual mergulhava, a subjetividade do pesquisador, agravada pelo seu envolvimento direto com o objeto de estudo – o pesquisador é analista de desenvolvimento do BDMG há mais de 16 anos - acabam tornando-se desafios que mereceram o máximo esforço de objetividade.

Na primeira parte da pesquisa, centenas de Relatórios produzidos por dezenas de bancos em quatro continentes foram analisados. Há um movimento de padronização destes Relatórios conforme pontuado na metodologia do trabalho. Contudo, ainda há heterogeneidade entre eles, o que obrigou o pesquisador a interpretá-los em diversas

ocasiões para garantir algum grau de uniformidade às informações colhidas. Além disso, as informações destes Relatórios foram consideradas, mas é preciso ressaltar que são comunicados oficiais que não necessariamente apresentam a real situação destas instituições financeiras. Ainda que a governança, o *compliance* e a transparência sejam hoje muito mais rigorosas do que outrora, existe a possibilidade de inconsistência entre as informações oficiais e a realidade das instituições financeiras.

Na segunda parte da pesquisa, as entrevistas capturaram a riqueza e assumiram o risco de colher as informações apresentadas por empregados dos bancos de desenvolvimento. Entrevistas são interativas, envolvem condutas e personalidades dos participantes e, por mais que o pesquisador tenha se esforçado para tratar da temática com atenção aos próprios sentimentos, mitigando eventuais manifestações evitadas de vieses, expectativas e valores, trata-se de mais um desafio incorporado ao processo de pesquisa. Entrevistados acabam trazendo suas próprias experiências que, em muitos casos, se confundem com as próprias experiências do pesquisador que, a todo tempo, manteve atenção quanto a motivações inconscientes e conscientes, ambiguidades, ambivalências e razões objetivas e subjetivas dos comportamentos observados.

Bancos de desenvolvimento são complexas organizações. O BDMG e BNDES já entregaram para a sociedade mineira e brasileira quase sessenta e setenta anos, respectivamente, de fomento ao desenvolvimento econômico. Capturar o conhecimento acumulado nos seus empregados, suas interpretações e ressignificações de um evento da magnitude da revolução tecnológica na indústria financeira não deixa de ser uma síntese daquilo que realmente existe. As entrevistas não cobriram a totalidade dos empregados dessas organizações e, por mais que a metodologia tenha se baseado nas estruturas internas e na seleção dos empregados que diretamente trabalharam com inovação no período analisado, assume-se o risco de colher visões com vieses, incompletas e que não necessariamente representem a percepção mais coletiva das organizações.

O desenvolvimento teórico proposto por meio da proposição da tradução instrumental multifuncional incorre nas mesmas críticas atribuídas à teoria da tradução desde o seu surgimento na escola escandinava de que uma abordagem processual mais detalhada, enriquecida pelos detalhes, casuística e contextual, apresentaria dificuldades de produzir generalizações. Contudo, tal crítica é uma das motivações do trabalho, que mirou na possibilidade de promover o desenvolvimento teórico rumo a um quadro mais

integrado e de maior generalização, buscando para tal lastro e conexão com outras teorias já consagradas nos estudos organizacionais.

A tradução instrumental multifuncional foi concebida no bojo de estudos sobre a evolução digital da indústria financeira, mas apresenta potencial para contribuir com o debate sobre a institucionalização em outras indústrias que também experimentam a revolução tecnológica do novo milênio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADBE. **Carta de posicionamento da ABDE.** Disponível em: <https://abde.org.br/noticias/carta-de-posicionamento-da-abde/>. Acesso em 02 de setembro de 2018.
- ABFINECHS e SEBRAE. **Catálogo Fintechs 2018 de A a Z.** Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/cat%C3%A1logo\\_abfintechs\\_fu114.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/cat%C3%A1logo_abfintechs_fu114.pdf). Acesso em: 12 de setembro de 2019.
- AHONEN, P. **Microfoundations of Institutionalization Supplementing ethnomethodology and symbolic interactionism with semiotic and existential methodologies.** University of Helsinki. Dez., 2015.
- ALBERT, S. e WHETTEN, D. A. Organizational Identity. In: SUTTON, R. e STAW, B. (Eds), **Research in Organizational Behavior.** Greenwich, CT: JAI Press Inc. p. 263–295, 1985.
- ALBERTI, V. **História oral: a experiência do CPDOC.** Rio de Janeiro: FGV, 1990.
- ALBUQUERQUE FILHO, J. B. e MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 626-646, dez. 2009.
- ALCARVA, P. **Banca 4.0. Revolução Digital: fintechs, blockchain, criptomoedas, robô-advisers e crowdfunding.** Lisboa: Actual Editora, 2018.
- ALDRICH, H. E. e FIOL, C. M. Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 645-670, 1994.
- ALÉM, C. A.; MADEIRA, R. F. e MARTINI, R. A. **Sistemas nacionais de fomento: experiências comparadas.** Trabalho vencedor do Prêmio ABDE-BID de Artigos sobre o Sistema Nacional de Fomento – edição 2015.
- ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, Scielo, v. 35, p. 6-11, 1995.
- ALLIED CROWDS, 2016. **Developing World Crowdfunding: Annual Report 2016.** Disponível em: <https://cdn.filestackcontent.com/kNffQ9Igt2ObxzhGqUU> Acesso em: 15 de setembro de 2017.
- ALLISON, T.H., DAVIS, B., SHORT, J.C. e WEBB, J.W. Crowdfunding in a prosocial microlending environment: Examining the role of intrinsic versus extrinsic cues. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 1, p. 53–73, 2015.
- ALT, R.; BECK, R.; SMITS, M. **FinTech and the transformation of the financial industry.** *Electronic Markets*, v. 28, issue 3, p. 235-243, Aug. 2018.
- ALT, R., PUSCHMANN, T. **Digitalisierung der Finanzindustrie – Grundlagen der Fintech-Evolution.** Springer Gabler, Heidelberg, 2016.

ALT, R e SACHSE, S. **Banking innovation**. In: GRAMLICH, L.; GLUCHOWSKI, P., HORSCH, A. et al. (Eds.) *Gabler Bank-Lexikon*, 14th edn. Springer Gabler, Wiesbaden, 2012.

ALVES, C. E. A; BARBOSA, E. K.; CUNHA, M. L. C; LIMA, R. R. S. e MADEIRA, R. R. **Tecnologias da informação e comunicação**. In: PUGA, F. P.; CASTRO, L. B. (Org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018. p. 235-258.

ANDREWS, C. W. Implicações Teóricas do Novo Institucionalismo: Uma Abordagem Habermasiana. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, 2005.

ANTONIC, B. Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. **Journal of Enterprising Culture**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 2003.

ANTONELLO, C. S. e GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.

ARAÚJO, F. S. M.; FLORES, R. F.; SANTOS, S. M. D.; CABRAL, A. C. A. **Estudo Bibliométrico sobre a Teoria Institucional: Uma Caracterização da Produção Científica Brasileira**. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 19, n. 42, p. 37-51, 2019.

ARCHIBALD, M. E. **Between isomorphism and market partitioning: How organizational competencies and resources foster cultural and sociopolitical legitimacy and promote organizational survival**. In: JONHNSON, C. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, v. 22, p. 171–211. Amsterdam: Elsevier JAI, 2004.

ARNER, D., BARBERIS, J. e BUCKLEY, R. The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm? **Environment for Innovation eJournal**, 2015.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. **Digital Agenda 2030: Special Capital Expenditure Requirements for 2019–2023**. Report approved by ADB's Board of Directors that excludes information that is subject to exceptions to disclosure set forth in ADB's Public Communications Policy, 2018. Disponível em: <<https://www.adb.org/documents/digital-agenda-2030-special-capital-expenditure-requirements-2019-2023>>. Acesso em: 11 de setembro de 2019.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. **2014 Annual Report**. Disponível em: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/158032/adb-annual-report-2014.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

AYADI, R., DE GROEN, W., SASSI, I., REY, H. e AUBRY, O. **Banking Business Models Monitor 2015 Europe**. Centre for European Policy Studies Brussels and International Observatory on Financial Services Cooperatives, HEC Montréal, 2015.

AZOLINI, T. C. **Fintechs e a economia digital: desafios e perspectivas**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2019.

BADER, M. e SAVOIA, J. R. F. Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 208-215, Apr. 2013.

BALDWIN, C. e VON HIPPEL, E. Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. **Organization Science**, v. 22, n. 6, 2011.

BANDES. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório da Administração 2014.** Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show/117/Demonstracoes-Financeiras>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

BANDES. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório da Administração 2015.** Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show/117/Demonstracoes-Financeiras>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

BANDES. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório da Administração 2017.** Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show/117/Demonstracoes-Financeiras>. Acesso em: 30 de maio de 2019.

BANDES. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório da Administração 2018.** Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show/117/Demonstracoes-Financeiras>. Acesso em: 02 de julho de 2019.

BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH. **Annual Report**, 2018. Disponível em: <http://investor.bankofamerica.com/static-files/ba75c52d-c3f2-4082-970f-4be9aadd85b>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Composição do Sistema Financeiro Nacional. Fintechs.** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/Fintechs>>. Acesso em 30/06/2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária, 2013.** Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb\\_2013.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2013.pdf). Acesso em: 12 set. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária, 2014.** Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb\\_2014.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2014.pdf). Acesso em: 22 set. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária, 2018.** Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2018.pdf). Acesso em: 06 jun. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária, 2019**. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2019.pdf). Acesso em: 08 jun. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema brasileiro de pagamentos, 2020**. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>. Acesso em: 17 ago. 2020.

BDMG. **Relatório de Gestão 2015**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/RELATO%CC%81RIO-DE-GESTA%CC%83O-2015.pdf>. Acesso em: 30 de agosto de 2018.

BDMG. **Relatório de Gestão 2016**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-2016.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2018.

BDMG. **Relatório de Gestão e Socioambiental 2017**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-E-SOCIOAMBIENTAL-2017.pdf>. Acesso em: 10 de setembro de 2019.

BDMG. **Relatório de Gestão e Socioambiental 2015-2018**. Disponível em: [https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/ABG002718A\\_BDMG\\_Relatorio\\_Gestao\\_2018\\_30x18cm.pdf](https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/ABG002718A_BDMG_Relatorio_Gestao_2018_30x18cm.pdf). Acesso em: 10 de setembro de 2019.

BDMG. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. Disponível em: [https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade\\_Port.pdf](https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade_Port.pdf). Acesso em: 01 de junho de 2020.

BDMG. **Apresentação de Resultados do BDMG 2018**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/2019-09-12-2018-T4-PORT.pdf>. Acesso em: 28 de dezembro de 2019.

BARBOSA, A.; COSTA, J. e PONTES, R. **Cidades Inteligentes no contexto da quarta revolução industrial**. In: A quarta revolução industrial: inovações, desafios e oportunidades. Cadernos Adenauer xxi (2020), nº1, Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril 2020.

BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JUNIOR, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARON, J. N.; DAVIS-BLAKE, A.; BIELBY, W. T. The structure of opportunity: how promotion ladders vary within and among organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 248-273, 1986.

BARTMAN, T. Tesla is not as Disruptive as you might think. **Harvard Business Review**, p. 22-23, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/05/teslas-not-as-disruptive-as-you-might-think>. Acesso em: 20/12/2019.

BATTILANA, J.; LECA, N. e BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, December 2008.

BATTILANA, J. e DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6. p. 1419-1440, 2010.

BAUER, W.; HÄMMERLE, M; SCHLUND, S. e VOCKE, C. Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0”. **Procedia Manufacturing**, n. 3, p. 417-424, 2015.

BAUM, J. A. C. e OLIVER, C. Institutional Linkages and Organizational Mortality, **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, 1991.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BDMG. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão 2015**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/RELATO%CC%81RIO-DE-GESTA%CC%83O-2015.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão 2016**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-2016.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão e Socioambiental 2017**. Disponível em: <https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-E-SOCIOAMBIENTAL-2017.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão e Socioambiental 2015-2018**. Disponível em: [https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/ABG002718A\\_BDMG\\_Relatorio\\_Gestao\\_2018\\_30x18cm.pdf](https://www.bdmg.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/ABG002718A_BDMG_Relatorio_Gestao_2018_30x18cm.pdf).

Acesso em: 02 de novembro de 2019.

BECK, N. e WALGENBACH, P. Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry. **Organization Studies**, v. 26, p. 841 – 866, 2005.

BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T. e SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: tapping the right crowd. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 5, p. 585–609, 2014.

BELLEFLAMME, P., OMRANI, N. e PEITZ, M. The economics of crowdfunding platforms. **Information Economics and Policy**, v. 33, p. 11–28, 2015.

BERGER, P. **The Sacred Canopy: Elements of a Sociological Theory of Religion**. New York: Doubleday, 1968.

BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. Garden City, NY: Anchor Books, 1966.

BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Trad. de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2014.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M.; WOOD JR., T. Produção científica em Administração de Empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999.

BESSANT J. e TIDD, J. **Innovation and entrepreneurship**. Chichester: John Wiley, 2007.

BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013.

BISPO, M. S. e GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 5, p. 684-704, Oct. 2012.

BLEICHER, J e STANLEY, H. Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. **Journal of Business Management**, v. 4, n. 2, July-December 2018.

BNDES. **Garagem Apoio a Startups e ao ecossistema de inovação**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/bndes%20garagem%20-%20apoio%20ao%20desenvolvimento%20de%20startups>. Acesso em: 31 de janeiro 2020.

\_\_\_\_\_. **Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2017. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14214>. Acesso em: 02 de janeiro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2013.** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/Relatorio\\_Anual\\_2013](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/Relatorio_Anual_2013). Acesso em: 11 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2014.** Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/Relatorio\\_Anual\\_2014](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/Relatorio_Anual_2014). Acesso em: 14 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2015.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/relatorio-anual-2015>. Acesso em: 16 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2016.** Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/relatorio-anual-2016>. Acesso em: 14 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2017.** Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado/relatorio-anual-2017>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2018.** Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Hotsites/Relatorio\\_Anual\\_2018/](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anual_2018/). Acesso em: 20 junho de 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado BNDES. 2019.** Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/relatorios-de-governanca/relatorio-anual-integrado>. Acesso em: 31 de outubro de 2020.

BNP PARIBAS. **Integrated Report 2018.** Disponível em: [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/2018\\_bnp\\_paribas\\_integrated\\_report.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/2018_bnp_paribas_integrated_report.pdf). Acesso em: 31 de outubro de 2019.

BORYSOWICH, C. **The future of open banking: how to monetize your bank's API's.** Capco, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/antonio/Downloads/The%20future%20of%20open%20banking%20How%20to%20monetize%20your%20banks%20API.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

BOXENBAUM, E. e ARORA-JONSSON, S. **Isomorphism, diffusion and decoupling.** In Greenwood R. Oliver C. Suddaby R. Sahlin-Andersson K. (Eds.), *The Sage Handbook of organizational institutionalism*: 78–98. London: Sage, 2008.

BOURDIEU, P. **The Logic of Practice.** Stanford, CA: Stanford University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature.** New York: Columbia University Press, 1993.

BOURDIEU, P. e WACQUANT, L. **Invitation to Reflexive Sociology.** Chicago, IL: University of Chicago Press, 1992.

BOYD, J. H. e GERTLER, M. The role of large banks in the recent U.S. banking crisis, **Quarterly Review**, v. 8, p. 2-21, 1994.

BRANDENBURG, Richard G. **The usefulness of management thought for management.** In: McGuire, Joseph W., ed. Contemporary management. Issues and viewpoints. Homewood, Prentice-Hall, 1974, p. 104.

BRDE. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Relatório Socioambiental 2013.** Disponível em: [https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Relat%C3%B3rio-Socioambiental\\_2013-1.pdf](https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Relat%C3%B3rio-Socioambiental_2013-1.pdf). Acesso em: 04 de março de 2020.

\_\_\_\_\_. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Relatório Socioambiental 2014.** Disponível em: [https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Relat%C3%B3rio-Socioambiental2014\\_final-2.pdf](https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Relat%C3%B3rio-Socioambiental2014_final-2.pdf). Acesso em: 04 de março de 2020.

\_\_\_\_\_. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Relatório Socioambiental 2015.** Disponível em: [https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2019/10/BRDE-Relat%C3%B3rios-SocioAmbiental-2015\\_web-2.pdf](https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2019/10/BRDE-Relat%C3%B3rios-SocioAmbiental-2015_web-2.pdf). Acesso em: 04 de março de 2020.

\_\_\_\_\_. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Relatório de Administração e Socioambiental 2016.** Disponível em: <https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Relat%C3%B3rio-Administra%C3%A7%C3%A3o-e-Socioambiental-2016.pdf>. Acesso em: 04 de março de 2020.

\_\_\_\_\_. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Relatório de Administração e Socioambiental 2017.** Disponível em: <https://www.brde.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Relat%C3%B3rio-Administra%C3%A7%C3%A3o-e-Socioambiental-2017.pdf>. Acesso em: 04 de março de 2020.

BRESMAN, H., BIRKINSHAW, J. e NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions: a retrospective. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 5–20, 2010.

BRICKSON, S. L. Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 4, p. 576-609, 2005.

BROWN, S.D. Michel Serres: science, translation and the logic of the parasite. **Theory, Culture & Society**, v. 19, p. 1–27, 2002.

BRÜHL, V. **Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie.** Springer Gabler, 2015.

BRUNSSON, N. **The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations**. Chichester: John Wiley and Sons, 1989.

BRUTON, G., KHAVUL, S., SIEGEL, D. e WRIGHT, M. New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 1, p. 9–26, 2015.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BURLAMAQUI, L. e PROENÇA, A **Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégia da firma**. Revista Brasileira de Inovação, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003.

BUSQUETS, A. C.; PRAES, C. R.; ALVES, C. A. M.; MUNCHEN, D. R.; ROSSI, E. A.; FERREIRA, L. N.; BURATO, M. V.; SAMPAIO, P. S. e ANDRADE, R. J. G. **Estudos sobre regulação financeira**. (Orgs). SALVIANO JÚNIOR, C.; Rafael Jardim Goulart de ANDRADE, R. J. G. e BRANDI, V. R. Brasília: Banco Central do Brasil, 2017. 248p.

CAF. BANCO DE DESENVOLVIMENTO DA AMÉRICA LATINA. **Annual Report 2014**. [https://www.caf.com/media/29945/caf\\_annual\\_report\\_2014.pdf](https://www.caf.com/media/29945/caf_annual_report_2014.pdf). Acesso em: 05 de maio de 2019.

CAI, C. W. Disruption of financial intermediation by FinTech: a review on crowdfunding and *Blockchain*. **Accounting & Finance**, v. 58, p. 965–992, 2018.

CALDAS, M. P. e BERTERO, C. O. (Coord.) **Teoria das organizações**. S. Paulo. Atlas. 2007.

CALDAS, M. P. e FACHIN, R. C. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CALLON, M. **Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuç Bay**. In: J. Law (ed.) Power, action and belief. A New Sociology of Knowledge? pp. 196-229. London: Routledge and Kegan Paul, 1986.

CALLON, M. e LATOUR, B. **Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so**. In: KNORR-CETINA, K.; CICOUREL, A. V. (Eds.). Advances in social theory and methodology: toward and integration of micro and macro Sociology. Boston, EUA: Routledge e Kegan Paul, 1981, p. 277-303.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CANDIDO, S. E. A.; SACOMANO, Neto, M.; DONADONE, J. C. **Teoria das Organizações**. In: Batalha, M. O. Gestão da Produção e Operações. São Paulo: Atlas, 2019.

CARABINE, J. **Unmarried Motherhood 1830-1990**, in M.T. Wetherell, S. Taylor & J.S. Yates (Eds) Discourse as Data. A Guide for Analysis. London: Sage, 2001.

CARNEIRO, C. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 314-321, agosto de 2018.

CARVALHO, F. C. Sobre preferência pela liquidez dos bancos. In: ARMANDO et al. (Orgs.) **Sistema financeiro: uma análise do setor bancário**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CARVALHO, C. A. P., VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. **Perspectiva institucional para análise das organizações**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CATALINI, C. e GANS, J. S. **Some Simple Economics of the Blockchain**. NBER Working Paper n. 22.952, 2016.

CHANDLER, D. e HWANG, H. Learning from Learning Theory: A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1446-1476, 2015.

CHE, G. N. e SUNDJO, F. Determinants of female labour force participation in Cameroon. **International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2018.

CHEN, Z., LI, Y., WU, Y., e LUO, J. The transition from traditional banking to mobile internet finance: an organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. **Financial Innovation**, v. 3, n. 12, 2017.

CHENG, C. P., PHUNG, M. T., HSIAO, C. L., SHEN, D. B., e CHEN, B. S. Impact of operational risk toward the efficiency of banking-evidence from Taiwans banking industry. **Asian Economic and Financial Review**, v. 8, n. 6, p. 815-831, 2018.

CHESBROUGH, H. W., BOGERS, M. Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W. e WEST, J. (Eds.). **Open Innovation: New Frontiers and Applications**, Oxford: Oxford University Press, 2014.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003a.

\_\_\_\_\_. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003b.

\_\_\_\_\_. **Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation**. In *Open innovation: Researching a new paradigm*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West, Oxford: Oxford University Press, pp. 1-12, 2006.

\_\_\_\_\_. **Open Services Innovation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

CHICK, V. **A evolução do sistema bancário e a teoria da poupança, do investimento e dos juros**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 9-23, 1994.

CHIHIMI, K. A. E. **Fintech & the banking industry: disruption or evolution?** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2018.

CHISHTI, S. e BARBERIS, J. **A Revolução Fintech: o Manual das Startups Financeiras.** Alta Books editora, 2017. 320 p.

CINTRA, M. A. M.; GOMES, K. R. (Orgs.). **As transformações no sistema financeiro internacional.** Brasília: Ipea, 2012.

CITI. **Annual Report, 2013.** Disponível em: <https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2014/annual-report/>. Acesso em: 11 de agosto de 2019.

\_\_\_\_\_. **Annual Report, 2014.** Disponível em: [https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2015/ar14c\\_en.pdf](https://www.citigroup.com/citi/investor/quarterly/2015/ar14c_en.pdf). Acesso em: 13 de agosto de 2019.

CLEGG, S. The state, power, and agency: Missing in action in institutional Theory? **Journal of Management Inquiry**, n. 19, v. 4, p. 4–13, 2010.

CLEMENS, E. S. e COOK, J. M. Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 441-466, 1999.

COLLINS, D. J. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

CORAZZA, G. A “Nova Ordem Internacional” e o significado da Globalização. Comentários à perspectiva do Brasil contemporâneo. In: MACHADO e BRUM (1996) Olhares sobre o futuro. São Leopoldo, Unisinos, 1996.

COULTER, J. Human practices and the observability of the 'macro-social'. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory.** London: Routledge, 2001. p. 29-41.

COULON, A. **La etnomedotología.** (3ª Ed.). Madrid: Cátedra, 2005.

COX, Michael; ELLSWORTH, David. **Application-Controlled Demand Paging for Out-of-Core Visualization. [Extended-version report]** Proceedings of Visualization '97, Phoenix AZ, October 1997. Disponível em: <https://www.nas.nasa.gov/assets/pdf/techreports/1997/nas-97-010.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

COYLE, D. **Making the most of platforms: a policy research agenda.** Toulouse School of Economics - JeanJacques Laffont Digital Chair Working paper, 2016.

COZZOLINO, A.; VERONA, G.; ROTHAEERMEL, F. T. Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. **Journal of Management Studies**, n. 55, p. 1166-1202, 2018.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M. e RAYNOR, M. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. e MCDONALD, R. **What is Disruptive Innovation?** 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> . Acesso em: 03 de junho de 2017.

CHRISTENSEN, T. e LAEGREID, P. Complexity and hybrid public administration – theoretical and empirical challenges. **Public Organization Review**, v. 11, p. 407–423, 2011.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 2nd Ed., Sage Publications, 2007.

CUI, X. **The Internet of Things. In: Ethical Ripples of Creativity and Innovation**. Palgrave Macmillan, London, 2016.

CUNHA, M. M. B. **Os Acordos de Basiléia I, II e III e o Mercado Bancário Brasileiro: um estudo sobre os principais desafios da gestão de liquidez nesse novo cenário**. 2014, 158 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

CYERT, R. e MARCH, J. **The Behavioral Theory of the firm**. Carnegie Institute of Technology, 1983.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. **Ideological control in nonideological organizations**, New York: Praeger, 1988.

\_\_\_\_\_. **Exploring complex organizations: a cultural perspective**, Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1992.

\_\_\_\_\_. **Narrating the organization: dramas of institutional identity**, Chicago: University of Chicago Press, 1997.

\_\_\_\_\_. **Narrative approach in organization studies**, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998.

CZARNIAWSKA, B. **A Theory of Organizing**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2008.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. e SEVÓN, G. **Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy**, Malmö, Sweden: Liber & Copenhagen Business School Press, 2005.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. e SEVÓN, G. (Eds). **Translating Organizational Change**. Berlin: Walter de Gruyter, p. 13-47, 1996.

DAVIS, G. F. **Managed by the markets: how finance reshaped America**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

DAVIS, G. F.; MCADAM, D. W.; SCOTT, R. e ZALD, M. N. (eds) **Social Movements and Organization Theory**. New York: Cambridge University Press, 2005.

DAVIS, B., HMIELESKI, K.M., WEBB, J.W. e COOMBS, J.E. Funders' positive affective reactions to entrepreneurs' crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 1, p. 90–106, 2017.

DEEPHOUSE, D. L. e SUCHMAN M. C. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In: GREENWOOD, R., OLIVER, C., SUDDABY, R., e SAHLIN-ANDERSON, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Sage: London, p. 49-77, 2008.

DEL GIUDICE, M.; CAMPANELLA, F. e DEZI, L. The bank of things. **Business Process Management Journal**, v. 22, n° 2, p. 324–340, 2016.

DELOITTE. **Além da fintech: Oito forças que mudam o cenário competitivo**. 2017(a). Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/AI%C3%A9m%20das%20Fintechs%20-%20Oito%20For%C3%A7as%20que%20Mudam%20o%20Cen%C3%A1rio%20Competitivo.pdf>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2018.

\_\_\_\_\_. **A tale of 44 cities Connecting Global FinTech: Interim Hub Review 2017(b)**. United Kingdom: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017(b). Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Innovation/deloitte-uk-connecting-global-fintech-hub-federation-innotribe-innovate-finance.pdf>. Acesso em: 02 de janeiro de 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications Inc., 1994.

DEOS, S. S. **A regulação do sistema financeiro após a crise**. In: CINTRA, M. A. M.; GOMES, K. R. (Orgs.). **As transformações no sistema financeiro internacional**. Brasília: Ipea, 2012.

D'ESPÍNDULA, Thereza Salomé e FRANÇA, Beatriz Helena Sottile. Aspectos éticos e bioéticos na entrevista em pesquisa: impacto na subjetividade. **Rev. bioét.**, v. 24, n. 3, p. 495-502, 2016.

DINESHREDDY, V. e GANGADHARAN, G. R. **Towards an “Internet of Things” framework for financial services sector**, 2016 3rd International Conference on Recent Advances in Information Technology (RAIT), Dhanbad, 2016, pp. 177-181.

DI PIERRO, M. What Is the *Blockchain*? In: **Computing in Science & Engineering**, v. 19, n. 5, p. 92-95, 2017.

DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. **The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

\_\_\_\_\_. **Introduction**. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis** (pp. 1-38). London: University of Chicago Press, 1991.

DISTRITO. **FinTech Report 2020**. São Paulo: Distrito, abr. 2020.

DJELIC, M-L e SAHLIN-ANDERSSON, K. **Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation**. Cambridge University Press, 2006.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, p. 105-133, 1998.

DOW, S. C. **The stages of banking development and the spatial evolution of financial systems**. In: MARTIN, R. (Ed.), Money and the space economy. London: Wiley, p. 31-48, 1999.

DOW, S. C., DIPAK, G e KOBIL, R. A stages approach to banking development in transition economies. **Journal of Post Keynesian Economics (JPKE)**, v. 31, n. 1, M. E. Sharpe. Fall. 2008.

DRAKE, D. **2,000 global crowdfunding sites to choose from by 2016: Top 5 growth indicators**. The Huffington Post, 2015. Disponível em: [https://www.huffpost.com/entry/2000-global-crowdfunding-b\\_8365266](https://www.huffpost.com/entry/2000-global-crowdfunding-b_8365266). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUMBILL, E. **What is Big Data?** In: O'Reilly Media Inc. Big Data Now: current perspectives. O'Reilly Media: California. 2012. Disponível em: [www.oreilly.com/data/free/files/big-data-now-2012.pdf](http://www.oreilly.com/data/free/files/big-data-now-2012.pdf). Acesso em: 24 de fevereiro de 2020.

DURAND, R. Advancing Strategy and Organization Research in Concert: Towards an Integrated Model? **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 297-303, 2012.

EBRD. EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. Disponível em: <http://www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/pdf-annual-report-2014-english.pdf>. Acesso em 02 de junho de 2019.

EDELMAN, L. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. **American Journal of Sociology**, v. 97, p. 1531-1576, 1992.

EDELMAN, L. e SUCHMAN, M. The Legal Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 23, n. 1, p. 479-515, 1997.

EICHENGREEN, B. e MUSSA, M. Capital Account Liberalization and the IMF. **Finance & Development**, Quarterly magazine of the IMF, v. 35, nº 4, December 1998.

EICHENGREEN, B. **Globalizing Capital – A History of the International Monetary System**. Princeton University Press, 2008.

EESLEY, D. T. e LONGENECKER, C. O. Gateways to intrapreneurship. **Industrial Marketing Management**, v. 48, nº 1, pp. 18-24, 2006.

ELING, M.; LEHMANN, M. **The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks**. Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice, n° 43, p. 359-396, 2018.

ELSBACH, K e KRAMER, M. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 442, 1996.

EMIRBAYER, M. e VICTORIA, J. Bourdieu and Organizational Analysis. **Theory and Society**, v. 37, p. 1-44, 2008.

ERIKSSON-ZETTERQUIST, U. e RENEMARK, D. Can changes to gender equality be sustained? **Gender, Work and Organization**, v. 23, n. 4, p. 363-378, 2016.

ERNST & YOUNG. **Industrie 4.0: Status Quo und Perspektiven**. Disponível em: <https://apadua.com/wp-content/uploads/2018/01/ey-industrie-4-0-status-quo-und-perspektiven.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2017.

ERNST & YOUNG. **UK FinTech on the cutting edge—an evaluation of the international FinTech sector**, 2016b. Disponível em: <https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-107589-ea.pdf>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

EROL, S.; JÄGER, A.; HOLD, P.; OTT, K. e SIHN, W. **Tangible industry 4.0: a scenario-based approach to learning for the future of production**. Procedia CIRP, 54. p. 13-18, 2016.

EUROPEAN COMMISSION. **The Age of Artificial Intelligence**, EPSC Strategic Notes, n° 29, 2018.

EUROPEAN INVESTMENT BANK. **2014 Activity Report**. Disponível em: <https://www.eib.org/attachments/general/reports/ar2014en.pdf>. Acesso em: 02 de abril de 2020.

FANNING, K. e CENTERS, D. P. *Blockchain* and its coming impact on financial services, **Journal of Corporate Accounting and Finance**, v. 27, n. 5, p. 53–57, 2016.

FARHI, M; CINTRA, M. A. M. A arquitetura do sistema financeiro internacional contemporâneo. **Revista de Economia Política**, v. 29, n. 3 (115), p. 274-294, jul./set. 2009.

FARIA, Emerson. **Fintechs de crédito e intermediários financeiros: uma análise comparativa de eficiência**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2018.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, 2013**. 68 p. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria\\_2013.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria_2013.pdf). Acesso em: 03 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, 2014**. 71 p. Publicação em meio eletrônico. Disponível em:

<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria%202014.pdf>. Acesso em: 05 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, 2015.** 56 p. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>. Acesso em: 02 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, 2017.** 48 p. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017\\_final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf). Acesso em: 15 de março de 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, 2018.** 48 p. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban\\_2018\\_Final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_2018_Final.pdf). Acesso em: 22 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária, 2019 (ano-base 2018).** 48 p. Publicação em meio eletrônico. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

FENNEL, M. L. e ALEXANDER, J. A. Organizational boundary spanning in institutionalized environments. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 456- 476, 1987.

FERNÁNDEZ, A. **Artificial intelligence in financial services.** Banco de España, Eurosistema. Analytical articles, Economic Bulletin nº 2, 2019.

FERREIRA, L. T. **Transformação digital: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil.** 2018, 151, p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

FERREIRA, L. M. e O'NEIL, H. O impacto das tendências tecnológicas na Indústria de Seguros Brasileira. **R. Bras. Risco e Seg.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 26, p. 1-22, jul./dez. 2019.

FERREIRA, V. C. **Sistema Financeiro Internacional: fracassos e necessidade de reestruturação.** Revista Aurora, Marília, v. 5, n. 1, p. 157-168, 2012.

FINDEXABLE. **The Global Fintech Index 2020.** Versão 1.0, dez., 2019. Disponível em: <[https://findexable.com/wp-content/uploads/2019/12/Findexable\\_Global-Fintech-Rankings-2020exSFA.pdf](https://findexable.com/wp-content/uploads/2019/12/Findexable_Global-Fintech-Rankings-2020exSFA.pdf)>. Acesso em: 31 de janeiro de 2020.

FINTECHLAB. **Radar FintechLab Brasil, 2019.** Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **Sociological Theory**, v. 19, n. 2, p. 105–125, 2001.

FLORES, Javier Gil. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FOX-WOLFGRAMM, S. J.; BOAL, K. B. e HUNT, J. G. Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 87-126, 1998.

FRANCIS, D. e HESTER, S. **An invitation to ethnomethodology: language, society and interaction**. London: Sage, 2004.

FRIEDEN, J. **Banking on the World. The Politics of the American International Finance**. Routledge, 2015.

FRIEDLAND, R. e ALFORD, R. R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J. (Eds.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, p. 232-267, 1991.

FORBES. **9 previsões para o setor bancário**. Forbes Finance Council, 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/04/9-previsoes-para-o-setor-bancario/>. Acesso em: 02 de janeiro de 2020.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Relatório Sobre a Estabilidade Financeira Mundial**, 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/pt/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/global-financial-stability-report-april-2020#Chapter4>. Acesso em: 04 de junho de 2020.

GARRET, A. **A entrevista, seus princípios e métodos**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 1991.

GARFINKEL, H. **Studies in Ethnomethodology**. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1967.

\_\_\_\_\_. Ethnomethodology's program. **Social Psychology Quarterly**, v. 59, p. 5-21, 1996.

\_\_\_\_\_. **Studios en etnometodología**. Barcelona: Anthropos, 2006.

\_\_\_\_\_. Ethnomethodology and workplace studies. **Organization Studies**, v. 29, n. 5, p. 701-732, 2008.

\_\_\_\_\_. **Studies in Ethnomethodology**. Cambridge: Polity, 2010.

\_\_\_\_\_. Conhecimento de senso comum das estruturas sociais: o método documentário de interpretação no levantamento leigo e profissional de fatos. **Teoria e Cultura**, v. 5, n. 1-2, p. 83–97, 2010.

GARFINKEL, H. e SACKS, H. On formal structures of practical actions. In: McKinney, J. C. e TIRYAKIAN, E. A. (Eds.). **Theoretical Sociology: Perspectives and Developments**. New York: Appleton-Century-Crofts, p. 337-366, 1970.

GARUD, R.; KUMARASWAMY, A. e SAMBAMURTHY, V. Emergent by Design: Performance and Transformation at Infosys Technologies. **Organization Science**, v. 17, n. 2, p. 277–286, 2006.

GAWER, A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1239-1249, 2014.

GERGEN, K. J. Social psychology as history. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 26, p. 309–320, 1973

\_\_\_\_\_. The social constructionist movement in modern psychology. **American Psychologist**, v. 40, p. 266–275, 1985.

\_\_\_\_\_. **Realities and relationships**. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1994.

\_\_\_\_\_. **Social construction in context**. London: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_. The acculturated brain. **Theory and Psychology**, v. 20, p. 1–20, 2010.

GHERARDI, S. e NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J. e NONAKA, I. (Orgs.). **The handbook of organizational learning and knowledge**, pp. 35-60. Oxford: Oxford University Press, 2001.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A. **O Mundo na Era da Globalização**. 6ª Ed. Editora Presença. Lisboa, 2008.

GILL, A.; BUNKER, D. e SELTSIKAS, P. **An Empirical Analysis of Cloud, Mobile, Social and Green Computing: Financial Services IT Strategy and Enterprise Architecture**, 2011. IEEE Ninth International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing, Sydney, NSW, p. 697-704, 2011.

GLYNN, M. A. Beyond constraint: How institutions enable identities. In: SAHLIN-ANDERSSON; GREENWOOD, R; OLIVER, C. e SUDDABY, R. (Eds.), **The Sage handbook of organizational institutionalism**: p. 413–430. London: Sage, 2008.

GLYNN, M. A. Review of The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process (by Thornton, Ocasio & Lounsbury). **Administrative Science Quarterly**, 2013.

GLYNN, M. A. e ABZUG, R. Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 267-280, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, junho de 1995.

\_\_\_\_\_. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005.

GOLDMAN SACHS GROUP. **Annual Report 2013**. Disponível em: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2013-annual-report.html>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Annual Report 2016**. Disponível em: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2016-annual-report/annual-report-2016.pdf>. Acesso em: 13 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Annual Report 2018**. Disponível em: <https://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/annual-reports/2018-annual-report/annual-report-2018.pdf>. Acesso em: 13 de maio de 2019.

GOMES, H. L. M. **Motivações para uma agenda regulatória sobre o mercado financeiro**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2015.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J. e JIMÈNEZ, E. **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Málaga: Ediciones Aljibe, 1996. 378p.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, M. VRIIO. Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GORT, M e KLEPPER, S. Time Paths in the Diffusion of Product Innovations. **The Economic Journal**, v. 92, n. 367, p. 630-653, 1982.

GHOSHAL, S. Environmental scanning in Korean firms: organizational isomorphism in action. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 69-86, 1988.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C. A. Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational companies. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 365- 388, 1988.

GREEN JR, S. E. e LI, Y. Rhetorical Institutionalism: language, agency and structure in institutional theory since Alvesson 1993. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 7, p. 1662-1697, 2011.

GREENWOOD, R. e HININGS, C. R. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 1052-1081, 1993.

GREENWOOD, R. e HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GREENWOOD, R. OLIVER, C; SAHLIN-ANDERSON, K e SUDDABY, R. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Sage Publications, 2008.

GUERRA, G. C. M.; ICHIKAWA, E. Y. A institucionalização de representações sociais: uma proposta de integração teórica. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 339-359, Jul./set. 2011.

GUPTA, A.K. e GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 473–496, 2000.

GUTTMANN, R. **Les mutations du capital financier**. In: CHESNAIS, F. (Coord.), *La mondialisation financière: genèse, coût et enjeux*. Paris: Syros, 1996.

GUTTMANN, R. **Basiléia II: uma nova estrutura par a regulação da atividade bancária global**. In: MENDONÇA, A. R. R.; ANDRADE, R. P. (Orgs.). **Regulação bancária e dinâmica financeira: evolução e perspectivas a partir dos Acordos de Basileia**. Campinas: UNICAMP, 2006.

GUTTMANN, R. **Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças**. *Revista Novos Estudos*, n. 82. nov. 2008.

HABERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia**. Trad. Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1968

\_\_\_\_\_. **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Madrid: Cátedra, 1982.

HACKER, J. **Policy drift: The hidden politics of US welfare state retrenchment**. In: STREECK, W. e THELEN, K. A. (Eds.), *Beyond continuity* (pp. 40-82). Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

HADDAD C, HORNUF, L. The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. **Small Bus Econ**, v. 53, p. 81–105, 2019.

HAGEL, J. e BROWN, J. S. **Institutional innovation: Creating smarter organizations to scale learning**, Deloitte Center for the Edge: p. 1-22: Deloitte University Press, 2013.

HALL, P. A. e TAYLOR, R. C. **Political Science and the Three New Institutionalisms**. *Political Studies*, n° XLIV, pp. 936-957, 1996.

HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n° 5, p. 929-964, mar. 1977.

\_\_\_\_\_. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, n° 2, p. 149-164, 1984.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.2. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARGADON, A. B. e DOUGLAS, Y. When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 476–501, 2001.

HARGRAVE, T. J. e VAN DE VEN, A. H. A collective action model of institutional innovation. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 864-888, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HEATH, R.L., JOHANSEN, W. e SANDHU, S. **Neoinstitucional Theory**. In: The International Encyclopedia of Strategic Communication (eds) HEATH, R. L. e JOHANSEN, W., 2018.

HE, Dong; LECKOW, Ross; HAKSAR, Vikram; GRIFFOLI, Tommaso Mancini; JENKINSON, Nigel; KASHIMA, Tanai Khiaonarong; ROCHON, Céline; and TOURPE, Hervé. **Fintech and financial services: Initial considerations**. Staff Discussion Notes No. 17/05, International Monetary Fund, 2017. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2017/06/16/Fintech-and-Financial-Services-Initial-Considerations-44985>. Acesso em: 02 de janeiro de 2018.

HELLEINER, E. **The Financial Stability Board and international standards**. Waterloo: CIGI, June 2010. (CIGI G20 Papers, n. 1). Disponível em: [http://www.cigionline.org/sites/default/files/G20%20No%201\\_2.pdf](http://www.cigionline.org/sites/default/files/G20%20No%201_2.pdf). Acesso em: 22 de setembro de 2019.

HERACLEOUS, L. e BARRET, M. Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 755-778, 2001.

HERITAGE, J. C. **Ethnomethodology**. In A. Giddens & J. Turner (Eds.), *Social theory today*. Cambridge: Polity Press, 1987.

HERMANN, M.; PENTEK, T. e OTTO, B. **Design Principles for Industry 4.0 Scenarios: A Literature Review**, Working Paper N° 01, 2015.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr-jun, p.31-45, 2001.

HILBERT, R.A. 1990 Ethnomethodology and the micro-macro order. **American Sociological Review**, v. 55, n. 6, p. 794–808, 1990.

HILEMAN, G. e RAUCHS, M. **2017 Global Cryptocurrency Benchmarking Study**. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2965436](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2965436). Acesso em: 17 de Agosto de 2017.

HININGS, B. e GREENWOOD, R. The normative prescription of organizations. In: ZUCKER, L. G. (Ed), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, p. 53-70. Cambridge, MA: Bailinger, 1988.

HOFFMAN, A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, **The Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HORN, C. H.; FEIL, F. Instituições financeiras de desenvolvimento regional e os desafios do Sistema Nacional de Fomento. **Economia e Sociedade**, v. 28, n. 1, (65), p. 227-254, Campinas, janeiro-abril, 2019.

HORVÁTH, D. e SZABÓ, R. Z. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? **Technological Forecasting & Social Change**, 146, p. 119-132, 2019.

HSBC. Annual Report 2013. Disponível em: <https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/investing-in-hsbc/all-reporting/group/2013/annual-results-2013/annual-reports-accounts-2013.pdf>. Acesso em: 02 de dezembro de 2019.

HUANG, M. H. e RUST, R.T. Artificial intelligence in service. **Journal of Service Research**, v. 21, nº. 2, p. 155-172, 2018.

IADB. INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. **2014 Annual Report**. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Inter-American-Development-Bank-Annual-Report-2014-The-Year-in-Review.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

\_\_\_\_\_. INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. **2016 Annual Report**. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Inter-American-Development-Bank-Annual-Report-2016-The-Year-in-Review.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

\_\_\_\_\_. INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. **2017 Annual Report**. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Inter-American-Development-Bank-Annual-Report-2017-The-Year-in-Review.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

ICBC. INDUSTRIAL AND COMERCIAL BANK OF CHINA. **2013 Annual Report**. Disponível em: [http://www.icbc-ltd.com/SiteCollectionDocuments/ICBC/Resources/ICBCLTD/download/2014/2013ndbg\\_h\\_E.pdf](http://www.icbc-ltd.com/SiteCollectionDocuments/ICBC/Resources/ICBCLTD/download/2014/2013ndbg_h_E.pdf). Acesso em: 23 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. INDUSTRIAL AND COMERCIAL BANK OF CHINA. **Annual Report 2014**. Disponível em: [http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBC/haiwai/ICBCLondon/download/2015/ICBC\\_Group\\_2014\\_annual\\_report.pdf](http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBC/haiwai/ICBCLondon/download/2015/ICBC_Group_2014_annual_report.pdf). Acesso em: 25 de agosto de 2019.

\_\_\_\_\_. INDUSTRIAL AND COMERCIAL BANK OF CHINA. **Annual Report 2015**. Disponível em: [http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBC/haiwai/ICBCLondon/download/2015/ICBC\\_Group\\_2015\\_annual\\_report.pdf](http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBC/haiwai/ICBCLondon/download/2015/ICBC_Group_2015_annual_report.pdf). Acesso em: 12 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. INDUSTRIAL AND COMERCIAL BANK OF CHINA. **Annual Report 2016**. Disponível em: [https://www.banktrack.org/download/annual\\_report\\_2016\\_43/2016\\_annual\\_report\\_2016.pdf](https://www.banktrack.org/download/annual_report_2016_43/2016_annual_report_2016.pdf). Acesso em: 15 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. INDUSTRIAL AND COMERCIAL BANK OF CHINA. **Annual Report 2017**. Disponível em: <http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBCLTD/download/2018/720180423.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. INDUSTRIAL AND COMERCIAL BANK OF CHINA. **Annual Report 2018**. Disponível em: <http://v.icbc.com.cn/userfiles/Resources/ICBCLTD/download/2019/2018AnnualReport20190425.pdf>. Acesso em: 29 de setembro de 2019.

IINKPEN, A. e TSANG, E. Social Capital Network and Knowledge Transfer. **Academy of Management Review**, 30, 146, 2005.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING. **Relatório Anual Consolidado 2013**. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/arquivosstaticos/RAO/PDF/PT/2013RAO.PDF>. Acesso em: 09 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Consolidado 2016**. Disponível em: [https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2016/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2016\\_port.pdf](https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2016/pdf/pt/Itau_RAC_2016_port.pdf). Acesso em: 11 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Consolidado 2017**. Disponível em: [https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2017/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2017\\_port.pdf](https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2017/pdf/pt/Itau_RAC_2017_port.pdf). Acesso em: 13 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado 2018**. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=ow2HAUvIIM8d3P7zscSJyQ==&IdCanal=M5Z9mVXb8ctdHzvh47FYhg==>. Acesso em: 15 de novembro de 2019.

IVO, G. A.; CRUZ, D. B. F.; CHINELATO, F. B. e ZIVIANI, F. A expansão do crédito no Brasil: uma ferramenta para o desenvolvimento socioeconômico. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, 2016.

KAGERMANN, H.; LUKAS, W. e WAHLSTER, W. **Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution**. VDI nachrichten, nº 13, 2011.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0**. Acatech, pp. 13-78, 2013.

KAMATH, C. A Case Study in Intrapreneurship: The Turnaround at Tata Refractories. Vikalpa: **The Journal for Decision Makers**, v. 31, p. 117 – 122, 2006. KENIS, P. e KNOKE, D. How Organizational Field Networks Shape Interorganization Tie-Formation Rates. **Academy of Management Review**, v. 27, p. 275–293, 2002.

KENNEY, M. e ZYSMAN, J. The Rise of the Platform Economy. **Issues in Science and Technology**, v. 32, nº 3, 2016.

KIEL, D; MÜLLER, J.; ARNOLD, C. e VOIGT, K. Sustainable Industrial Value Creation: Benefits and Challenges of Industry 4.0. **International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)**, Vienna, p. 1-21, 2017.

KIESER, A.; NICOLAI, A. e SEIDL, D. The practical relevance of management research: turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program. **Academy of Management Annals**, 9, pp. 143–233, 2015.

KIMENGSU, J. N. e GWAN, S. A. Reflections on decentralization, community empowerment and sustainable development in Cameroon. **International Journal of Emerging Trends in Social Sciences**, v. 1, n. 2, p. 53-60, 2017.

KING, A. A. e BAATARTOGTOKH, B. How useful is the theory of disruptive innovation? **MIT Sloan Management Review**, v. 57, p. 77–90, 2015.

KIRKPATRICK, I.; BULLINGER, B.; LEGA, F. e DENT, M. The Translation of Hospital Management Models in European Health Systems: A Framework for Comparison. **British Journal of Management**, v. 24, p. S48-S61., 2013.

KIRCHNER S. e BEYER J. Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. Wie die Digitalisierung Kopplungen von Unternehmen löst und Märkte transformiert. **Zeitschrift für Soziologie**, v. 5, n° 5, p. 324–339, 2016.

KIRCHNER, S. e SCHÜßLER, E. The Organization of Digital Marketplaces: unmasking the role of Internet platforms in the sharing economy. In: AHRNE, G. e BRUNSSON, N. (Org.) **Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life**. Cambridge University Press, 2019.

KLEPPER, S. e GRADDY, E. The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure. **RAND Journal of Economics**, v. 21, n. 1, p. 27-44, 1990.

KLEPPER, S. e SLEEPER, S. Entry by Spinoffs. **Management Science**, v. 51, n. 8, p. 1291-1306, 2005.

KNIGHT, R. M. Corporate innovation and entrepreneurship in Canada. **Business Horizons**, 83, 1985.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 308–324, 1999.

KOSTOVA, T e ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

KOTARBA, M. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, v.10, n°1, p. 123-142, 2018.

KOTSEMIR, Maxim and ABROSKIN, Alexander e MEISSNER, Dirk. **Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion**. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 05/STI, 2013.

KOVALENKO, L. Six examples of AI in Financial Services. Disponível em: [https://djangostars.com/blog/6-examples-ai-financial-services/?utm\\_source=medium&utm\\_medium=towardsdatascience.com&utm\\_campaign=ai%20in%20fintech&utm\\_content=AI%20in%20fintech%20services](https://djangostars.com/blog/6-examples-ai-financial-services/?utm_source=medium&utm_medium=towardsdatascience.com&utm_campaign=ai%20in%20fintech&utm_content=AI%20in%20fintech%20services). Acesso em: 22 de setembro de 2020.

KRISHNAN, S. **The Power of Mobile Banking: How to Profit from the Revolution in Retail Financial Services**. WILEY, 2014, p. 192.

KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. 2 ed., Enlarged. Chicago and London: University of Chicago Press 1970.

JIMÉNEZ, E. G.; FLORES, J. G. e GOMÉZ, G. R. Análisis de datos cualitativos en la investigación sobre la diferenciación educativa. **Revista Investigación Educativa**, n. 23, 1994.

LABIANCA, G.; FAIRBANK, J. F.; EMULATION, T. GIOIA, D. A. e UMPHRESS, E. E. Academia: Balancing Structure and Identity, **Organization Science**, v. 12, n. 3, 2001.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LAMPEL, J. e MEYER, A. D. Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. **Journal of Management Studies**, v. 45, nº 6, p. 1025-1035, 2008.

LAIA, M. M. **Políticas de governo eletrônico em estados da federação brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectiva institucional**. 2009. 376f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

LARSON, Chris. **4 Keys to understanding Clayton Christensen's Theory of Disruptive Innovation**. 2016. Disponível em: <https://hbx.hbs.edu/blog/post/4-keys-to-understanding-clayton-christensens-theory-of-disruptive-innovation>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

LATOUR, B. **The powers of association**. In: LAW, J. (ed.) Power, action and belief. London: Routledge, 1986.

LAWRENCE, T. B. e SUDDABY, R. **Institutions and Institutional Work**. In: Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Thomas Lawrence and W.R. Nord (eds), The SAGE Handbook of Organization Studies. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 215–254, 2006.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. e LECA, B. **Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work**. In: Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby and Bernard Leca (eds), Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization. Cambridge: Cambridge University Press. p. 1–27, 2009.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. A bibliometric study of innovation based on Schumpeter. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 4, p. 121-135, 2011.

LEBLEBICI, H; SALANCIK, G. R.; COPAY, A. e KING, T. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry, **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, pp. 333-363, 1991.

LEONG, E. Open Banking: The Changing Nature of Regulating Banking Data - A Case Study of Australia And Singapore. **Banking & Finance Law Review**, nº 35.3, p. 443-469, July 2020.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper and Row, 1951.

LI, F. **The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends**, 2018. Technovation. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

LIAO, Y; LOURESA, E. R.; DESCHAMPSA, F.; BREZINSKIA, G. e VENÂNCIO, A. The impact of the fourth industrial revolution: a cross-country/region comparison. **Production**, v. 28, 2018.

LODI, J.B. **A entrevista: teoria e prática**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira; 1991.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. **Percursos Teórico-Metodológicos nos Estudos sobre Inovação: Como as Pesquisas Tratam o Fenômeno?** In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, Belo Horizonte, 2008.

LOUNSBURY, M. e GLYNN, M. A. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 545-564, 2001.

LOW, C.; CHEN, Y. e WU, M. Understanding the determinants of cloud computing adoption, **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 7, p. 1006-1023. 2011.

LUI, A. e LAMB, G. W. Artificial intelligence and augmented intelligence collaboration: regaining trust and confidence in the financial sector. **Information & Communications Technology Law**, v. 27, nº 3, p. 267-283, 2018.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, CRUBELLATE. **Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**. Rac. Curitiba: Edição Especial, art. 4, p. 77-107, 2010.

MAGRANI, E. **A Internet das Coisas: privacidade e ética na era da hiperconectividade**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2018.

MAGRANI, E. e OLIVEIRA, R. M. A Internet das Coisas e a Lei Geral de Proteção de Dados reflexões sobre os desafios do consentimento e do direito à explicação. (pp. 123-142). In: Cadernos Adenauer XXI (2020), nº1. **A quarta revolução industrial inovações, desafios e oportunidades**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril 2020.

MAHONEY, J. and THELEN, K. **A theory of gradual institutional change**. In: MAHONEY, J. e THELEN, K (eds), *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*, p. 1–37. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

MARCON, R. **O centro de serviços compartilhados na instituição financeira digital: uma análise das Fintechs e do impacto nas atuais estruturas de backoffice**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2018.

MATTANA, G. A. D. **O fenômeno fintech e as Agências de Fomento: avaliação SWOT e visões prospectivas**. Prêmio ABDE-BID, 2019. Disponível em: [https://abde.org.br/wp-content/uploads/2019/12/PREMIO-ABDE-2019\\_completo.pdf](https://abde.org.br/wp-content/uploads/2019/12/PREMIO-ABDE-2019_completo.pdf). Acesso em: 22 de setembro de 2019.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Digital finance for all: Powering inclusive Growth in Emerging Economies**, 2016. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Employment%20and%20Growth/How%20digital%20finance%20could%20boost%20growth%20in%20emerging%20economies/MGI-Digital-Finance-For-All-Executive-summary-September-2016.ashx>. Acesso em: 12 setembro 2018.

MCINTYRE, D. P. e SRINIVASAN, A. Networks, platforms, and Strategies: Emergent views and next steps. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 141-160, 2017.

MCWATERS, R. J. e GALASKI, R. **Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential in Financial Services**. Prepared in collaboration with Deloitte. World Economic Forum, 2017. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/Beyond\\_Fintech\\_-\\_A\\_Pragmatic\\_Assessment\\_of\\_Disruptive\\_Potential\\_in\\_Financial\\_Services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf). Acesso em: 15 de setembro de 2018.

MENG, J. C. S. e ROBERTS, E. B. **Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization**. The International Center for Research on the Management of Technology, MIT. Working Paper, 1996.

MENZEL, H. C.; KRAUSS, R.; ULIJN, J. M. e WEGGEMAN, M.C.D.P. Developing characteristics of an intrapreneurship-supportive culture. **Innovation Technology Entrepreneurship & Marketing**. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 2006. (ECIS working paper series).

MERILÄINEN, S.; TIENARI, J.; THOMAS, R. e DAVIES. Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance, **Organization**, v. 11, n. 2, p. 539-564, 2004.

MEYER, J. W. Reflections: institutional theory and world society. In: **World Society: The Writings of John W. Meyer**, ed. G Krucken, GS Drori, pp. 36–63. Oxford: Oxford Univ. Press, 2009.

MEYER, J. W. e ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

\_\_\_\_\_. The Structure of Educational Organizations. In: J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.), **Organizational Environment: Ritual and Rationality**, p. 199-215. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

\_\_\_\_\_. **Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (eds). **Organizational environments: Ritual and Rationality**. p. 199-215. Beverly Hills, CA: Sage, 1992.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environment: Ritual and Rationality**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

MEYSKENS, M. e BIRD, L. Crowdfunding and value creation. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 155–166, 2015.

MIHARDJOA, L; SASMOKOB, S; ALAMSJAHB, F. e ELIDJENB, E. **Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0.** *Management Science Letters*, v. 9, n. 11, p. 1749–1762, 2019.

MILLS, C.W. Situated actions and vocabularies of motive. *American Sociological Review*, v. 5, p. 904–913, 1940.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINBAEVA, D.B., PEDERSEN, T., BJORKMAN, I., FEY, C. e PARK, H. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, v. 34, p. 586–599, 2003.

MIRANDOLA, C. M. S. **Globalização financeira e integração de mercados financeiros nacionais.** 2010. Tese (Doutorado em Direito Internacional) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MUFG. MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP. **Annual Report 2015.** Disponível em: [https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual\\_report/backnumber/pdf/ar2015\\_en.pdf](https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual_report/backnumber/pdf/ar2015_en.pdf). Acesso em: 31 de janeiro de 2020.

\_\_\_\_\_. MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP. **Annual Report 2016.** Disponível em: [https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual\\_report/backnumber/pdf/ar2016\\_en.pdf](https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual_report/backnumber/pdf/ar2016_en.pdf). Acesso em: 24 de fevereiro de 2020.

\_\_\_\_\_. MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP. **Annual Report 2017.** Disponível em: [https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual\\_report/pdf/ar2018\\_en.pdf](https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual_report/pdf/ar2018_en.pdf). Acesso em: 25 de fevereiro de 2020.

MOLLICK, E. The dynamics of crowdfunding: an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, v. 29, n. 1, p. 1–16, 2014.

MOORE G. A. **Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution,** New York: Penguin Group, 2005.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MUELLER, F. e WHITTLE, A. Translating management ideas: a discursive devices analysis. *Organization Studies*, 32, p. 187–210, 2011.

NATIONAL PARK SERVICE. Joseph Pulitzer - Statue of liberty national monument. Disponível em: [www.nps.gov/stli/learn/historyculture/joseph-pulitzer.htm](http://www.nps.gov/stli/learn/historyculture/joseph-pulitzer.htm). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

NAVIS, C. e GLYNN, M. A. How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, v. 55, n. 3, p. 439-471, 2010.

\_\_\_\_\_. Legitimate Distinctiveness and The Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, 2011.

NICA, O.; PIOTROWSKA, K. e SCHENK-HOPPÉ. Criptocurrencies: Concept and Current Market Structures. **Capital Markets: Asset Pricing & Valuation eJournal**, 2017.

NICOLESCU, R.; HUTH, M.; RADANLIEV, P. e ROURE, D. Mapping the values of IoT. **Journal of Information Technology**, v.33, p. 345–360, 2018.

NICOLETTI, B. **Cloud Computing**. In: Cloud Computing in Financial Services. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. Palgrave Macmillan, London, 2013.

NIELSEN, J.; MATHIASSEN, L. e NEWELL, S. Theorization and translation in information technology institutionalization: evidence from Danish home care. **MIS Quarterly**, v. 38, p. 165–186, 2014.

NOLAN, R.L. e GIBSON, C.F. Managing the four stages of EDP growth. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 1, p. 76-86, 1974.

NOLAN, R.L. Managing the crisis in data processing. **Harvard Business Review**, v. 57, p. 115-126, 1979.

NOWINSKI, W. e KOZMA, M. How can *Blockchain* technology disrupt the existing business models? **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 5, n. 3, p. 173– 188, 2017.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. Gabinete estatístico das comunidades europeias, Oslo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Big data: bringing competition policy to the digital era**. Background note by the Secretariat, DAF/COMP, 2016.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C. The Antecedents of Deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

OLIVEIRA, S. A.; MONTENEGRO, L. M. Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 129-145, Mar. 2012.

OLIVEIRA, F. A. **Schumpeter: a destruição criativa e a economia em movimento**. Revista de História Economia & Economia Regional Aplicada, v. 10, n. 16, p. 99–122, 2014.

OMARINI, A. E. Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future. **International Business Research**. v. 11, nº. 9, p. 23-36, 2018

OSBORNE, S. e BROWN, L. (Eds.). **Handbook of Innovation in Public Services**. Londres: Edward Elgar Pub, 2013.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**, PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland, 2004.

PALIER, B. **Ambiguous Agreement, Cumulative Change: French Social Policy in the 1990s**. In: Wolfgang Streeck and Kathleen Thelen (eds.) *Beyond Continuity* Oxford: Oxford University Press, 2005.

PALLEY, T. I. The e-Money Revolution: Challenges and Implications for Monetary Policy. **Journal of Post Keynesian Economics**, v. 24, n. 2, Winter, 2001-2002.

PARK, K. H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PARKER, G. G., VAN ALSTYNE, M. e CHOUDARY, S. P. **Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you**. W.W. Norton & Company, New York, 1st ed., 2016.

PARKET, I. **Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual psychology**. London: Routledge, 1992.

PARSONS, T. e SHILS, E. A. (Eds.). **Toward a general theory of action**. Harvard University Press, 1951.

PARSONS, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 63–85, 1956.

\_\_\_\_\_. Structure and Process in Modern Societies. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 5, 1960.

PAULA, A. P. P. **Repensando os estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem freudo-frankfurtiana**. 2013. 233 f. Tese Titular-CAD/UFMG, Belo Horizonte, 2012.

PECI, A. **A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica**. Cadernos EBAPEBR, v. 4, n. 1, mar, 2006.

PEDROSA, P. H. C. e NOGUEIRA, T. Computação em nuvem. **Unicamp**, v. 2, 4 p. 2010. Disponível em: <<https://www.ic.unicamp.br/~ducatte/mo401/1s2011/T2/Artigos/G04-095352-120531-t2.pdf>> Acesso em: 12 de setembro de 2016.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

PERROW, C. The Analysis of Goals in Complex Organizations. In: HASENFELD, Y e ENGLISH, R. A. **Human Service Organizations**. 2ªed., Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1983.

PETTIGREW, A. **Awakening giant: Continuity and change in ICI**. Oxford: Blackwell, 1985.

PFEFFER, J. e SALANCIK., G. R. **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PHILLIPS, N., LAWRENCE, T. B., e HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

POLLARI, I. The rise of Fintech opportunities and challenges. Global FinTech, 2016, PwC. **Finsia Journal of Applied Finance**, v. 3, p. 15–21, 2017.

POWELL, W. W. e COLYVAS, J. A. **The Microfoundations of Institutions**. In: R. GREENWOOD et al. (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, p. 276-98. London: Sage Publishers, 2008.

POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. pp. 183-203. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

POWELL, W. W., WHITE, D. R., KOPUT, K. W., e OWEN-SMITH, J. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, v. 4, n. 110, p. 1132-1205, 2005.

PRAHALAD, C.K. e HART, S.L. The fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy and Business**, v. 26, p. 1-14, 2002.

PRATES, D. M; FARHI, M. **O sétimo estágio de desenvolvimento bancário**. In: IV encontro internacional da Associação Keynesiana Brasileira (AKB). Anais. Rio de Janeiro/RJ, 2011

PREM, E. **A digital transformation business model for innovation**. The Proceedings of the 2015 ISPIM Innovation Summit in Brisbane, Australia, pp. 6-9, December 2015.

PUJOL, L. A segunda onda das Fintechs. Quando a inteligência artificial vale a pena. **HSM Management**, São Paulo. Edição nº 125, p. 21-23, novembro/dezembro de 2017.

PUSCHMANN, T. Fintech. **Business & Information Systems Engineering**, v. 59, n. 1, p. 69–76, 2017.

RAFFAELLI, R. e GLYNN, M. A. **Institutional innovation: Novel, useful, and legitimate**. In: SHALLEY, C.; HITT, M. A. e ZHOU, J. (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

RAMDANI, B.; ROTHWELL, B.; BOUKRAMI, E. Open Banking: The Emergence of New Digital Business Models. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 5, 2020.

RAO, H. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895–1912. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, v. 15, p. 29-44, 1994.

RAWLS, A. W. Editor's introduction. In: RAWLS, A. W. (Ed.), **Ethnomethodology's program: working out Durkheim's aphorism**. Massachusetts, USA: Rowman & Littlefield Publishers Inc., Lanham, 2002.

RAWLS, A. W. Os Estudos de etnometodologia de Garfinkel: uma investigação sobre os alicerces morais da vida pública moderna. **Soc. estado.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 443-464, agosto 2018.

REDDY, S. K. e REINARTZ, W. Digital transformation and value creation: Sea change ahead. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 9, n. 1, p. 10-17. Research Collection Lee Kong Chian School of Business, 2017.

REUVER, M.; SØRENSEN, C. e BASOLE, R. C. The Digital Platform: A Research Agenda. **Journal of Information Technology**, v. 33, n. 2, p. 124–135, 2018.

REZENDE, Luiz Paulo Fontes de. **Inovação tecnológica e a funcionalidade do sistema financeiro – Uma análise de balanço patrimonial dos bancos no Brasil. 2012.** Tese (Doutorado em Economia) - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

RIBEIRO, C. J. S. Big data no contexto da quarta revolução industrial Transformações no processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). (pp. 93-110). In: Cadernos Adenauer XXI (2020), nº1. **A quarta revolução industrial inovações, desafios e oportunidades.** Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril 2020.

ROBERTS, Richard. **Por dentro das finanças internacionais: guia prático dos mercados e instituições financeiras.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

RODRÍGUEZ, J. A. Nuevas Tendencias en la Investigación Sociológica. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 56, p. 203-217, 1991.

RØVIK, K. A. **The secrets of the winners: management ideas that flow.** In: SAHLIN-ANDERSSON, K. and ENGWALL, L. (eds), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sorces.* Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 113–144, 2002.

RØVIK, K. A. **Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21 arhundrets organisasjon.** Oslo: Universitets forlaget, 2007.

\_\_\_\_\_. From fashion to virus: an alternative theory of organizations' handling of management ideas. **Organization Studies**, v. 32, pp. 631–654, 2011.

\_\_\_\_\_. Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. **International Journal of Management Reviews**, n, 18, p. 290-310, 2016.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. **Competitive Strategic Management**, v. 26, p. 556-570, 1984.

RYSMAN, M. e SCHUH, S. **New Innovations in Payments.** NBER Working Paper n. 22.358. Disponível em:< [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2797952](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2797952)>. Acesso em 18 de agosto de 2017.

SAHLIN-ANDERSON, K. **Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields.** In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 69-92). Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1996.

SAHLIN, K. e WEDLIN, L. **Circulating ideas: Imitation, translation and editing.** In: R. GREENWOOD, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Anderson (eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 218–242. London: Sage, 2008.

SAKA, A. The cross-national diffusion of work systems: translation of Japanese operations in the UK. **Organization Studies**, 25, p. 209–228, 2004.

SANDBERG, J. e TSOUKAS, H. Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. **Academy of Management Review**, v. 36, p. 338–360, 2011.

SANTANDER. **2016 Annual Report**. Disponível em: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informe-anual/2016/IA-2016-Annual%20report%202016-20-en.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **2017 Annual Report**. Disponível em: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informe-anual/2017/IA-2017-Annual%20report%202017-20-en.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **2018 Annual Report**. Disponível em: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Annual%20report-20-en.pdf>. Acesso em: 07 de novembro de 2019.

SCHEDLER, K. e GRAND, S. **Mobilizing Institutional Logics for Organizational Agency: Towards a Managerial Perspective**. Paper presented at the 12th Workshop on "New Institutionalism in Organization Theory", Lucerne, 2016.

SCHEDLER, K., e RÜEGG-STÜRM, J. **Multirationales Management: Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation**. Bern: Haupt, 2013.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHWIENBACHER, A. e LARRALDE, B. **Alternative Types of Entrepreneurial Finance**. Oxford University Press, Handbook of Entrepreneurial Finance, Oxford, 2012.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, December 1987.

\_\_\_\_\_. **Unpacking institutional arguments**. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis** (pp. 164- 182). London: University of Chicago Press. 1991.

\_\_\_\_\_. **The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements**. In: J. W. MEYER e W. R. SCOTT **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. London: Sage Publications, 1992.

\_\_\_\_\_. **Institution and organizations: toward a theoretical synthesis**. In: W. R. Scott & J. Meyer (Eds.). **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism** (pp. 55-80). Thousand Oaks: SAGE, 1994.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**: Thousand Oaks, CA. Sage Publications, 1995.

- \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. 2<sup>nd</sup> ed, Thousand Oaks: SAGE, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. Sage Publications, Inc., 2008.
- SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P. J. e CARONNA, C.A. **Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.
- SEBRAE. **Marketplace**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Cartilha%20Canais%20de%20Comercializa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Marketplace.pdf>. Acesso em: 31 de janeiro de 2018.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- \_\_\_\_\_. **A liderança na Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1971.
- \_\_\_\_\_. Institutionalism 'Old' and 'New'. **Administrative Science Quarterly**. n° 41, v. 2, p. 270–277, 1996.
- SERRES, M. **Hermes: Literature, Science, Philosophy**. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982.
- SHERER, P. D. e LEE, K. Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. **Acad. Management J.** v. 45, p. 102–119, 2002.
- SHORT, J. C.; KETCHEN, D. J.; MCKENNY, A. F; ALLISON, T. H.; IRELAND, R. D. Research on Crowdfunding: Reviewing the (very recent) past and celebrating the present. **Entrepreneurship Theory Practice**, v. 41, n. 2, p. 149-160, 2016.
- SICHEL, R. L. e CALIXTO, S. R. Criptomoeças: impactos na economia global. **Perspectivas. Revista Direito da Cidade**, v. 10, n. 3, p. 1622-1641, 2018.
- SILVA, C. L. M.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **RAC**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 5, p. 109-147, 2010.
- SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.
- SIMON, H.A. **The New Science of Management Decision**. New York, NY: Harper and Row, 1960.
- SKINNER, Q. 2003 **Paradiastole: redescribing Vices as Virtues**. In: ADAMSON, S.; ALEXANDER, G. e ETTENHUBER, K. (eds), *Renaissance Figures of Speech*, 149–166. Cambridge, Cambridge University Press.
- SMETS, M.; MORRIS, T. e GREENWOOD, R. From Practice to Field: A Multilevel Model of practice-driven Institutional Change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 877-904, 2012.

SOARES, A. V. A. **Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas**. 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/23774228/INOVA%C3%87%C3%83O\\_NO\\_SETOR\\_P%C3%9ABLI\\_CO\\_OBST%C3%81CULOS\\_E\\_ALTERNATIVAS](https://www.academia.edu/23774228/INOVA%C3%87%C3%83O_NO_SETOR_P%C3%9ABLI_CO_OBST%C3%81CULOS_E_ALTERNATIVAS). Acesso em: 25 de fevereiro de 2017.

SOKI, E. A. **Mercado de crédito para MPES – Falhas e *Fintechs***. Dissertação de Mestrado. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

STOREY, V. e SONG, I. Big data technologies and Management: What conceptual modeling can do. **Data and Knowledge Engineering**, v. 108 p. 50-67. 2017.

STREECK, W. Taking Capitalism Seriously: Towards an Institutional Approach to Contemporary Political Economy. **Socio-Economic Review**, v. 9, n. 1, p. 137–167, September 2010.

STREECK, W. e THELEN, K. **Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economics**. In: STREECK, W.; THELEN, K. (Eds). *Beyond Continuity – Institutional Change in Advanced Political Economics*. Oxford: Oxford University Press, 2005, pp. 1-39.

SUDDABY, R. e GREENWOOD, R. Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms. **Human Relations**, v. 54, p. 933-953, 2001.

SUDDABY, R., SEIDL, D. e LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329–344, 2013.

SUN, Y.; YAN, H.; LU, C.; BIE, R. e THOMAS, P. A holistic approach to visualizing business models for the internet of things. **Communications in Mobile Computing**, v.1, n. 4, 2012.

SWIDLER, A. Culture in Action: Symbols and Strategies. **American Sociological Review**, v. 51, n. 2, p. 273-286, 1986.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.

TADEU, H. F.B.; SANTOS, E. S. **O que seria a Indústria 4.0?** Boletim Fevereiro/2016(a). Pesquisa sobre Digitalização. Fundação Dom Cabral. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/O\\_que\\_seria\\_a\\_ind%C3%BAstria\\_4.0\\_-\\_Boletim\\_Fevereiro2016.pdf](https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/O_que_seria_a_ind%C3%BAstria_4.0_-_Boletim_Fevereiro2016.pdf). Acesso em: 29 de abril de 2019.

\_\_\_\_\_. **Impactos da Indústria 4.0?** Boletim Março/2016(b). Pesquisa sobre Digitalização. Fundação Dom Cabral. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-33480>. Acesso em: 30 de abril de 2019.

TAKAHARA, K.; KOHINATA, N.; IWATA, M. e YOSHIKAWA, T. Digital Innovation Platform and Its Application for Financial Services. **Hitachi Review**, v. 66, n. 1, p. 69-75, 2017.

TAPSCOTT, D. e TAPSCOTT, A. How *Blockchain* will change organizations, **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 2, p. 10-13, 2017.

TAUSCHER, K., e LAUDIEN, S. M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. **European Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 319-329, 2018.

TEN HAVE, P. **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage, 2004.

THELEN, K. **How Institutionalism Evolves: Insights from Comparative Historical Analysis**. In: J. MAHONEY and J. RUESCHEMEYER, (Eds). *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. New York: Cambridge University Press, 2003, pp. 208-240.

THELEN, K. **How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States and Japan**. New York: Cambridge University Press, 2004.

THORNTON, P. H; OCASIO, W. e LOUNSBURY, M. **The Institutional Logics Perspective: Foundations, Research, and Theoretical Elaboration**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

THORSTENSEN, V.; RATTON, M. e COELHO, A. **O Quadro Regulatório do Sistema Financeiro Internacional**. Textos para discussão 518, FGV EESP - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2019.

TIWARI, R. e HERSTATT, C. **India - A Lead Market for Frugal Innovations? Extending the Lead Market Theory to Emerging Economies**. Hamburg University of Technology, Technology and Innovation Management, Working Paper n. 67, 2012.

TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reforms, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TRELEAVEN, P; GENDAL, R. e YANG, D. *Blockchain* Technology in Finance, **Computer**, v. 50, n. 9, p. 14-17, 2017

TONETO JUNIOR, R. e GREMAUD, A. P. **O Acordo de Basiléia e a instabilidade financeira**. Revista Brasileira de Economia de Empresas. Brasília, RBEE/BJB, v. 1, n. 2, outubro-dezembro 1994.

TORRES FILHO, E. T. **O Sistema Financeiro Globalizado Contemporâneo: estrutura e perspectivas**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília: Rio de Janeiro, 2015.

TRAUTMAN, L. J. Is Disruptive *Blockchain* Technology the Future of Financial Services? **The Consumer Finance Law Quarterly Report**, v. 232, 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Computação em Nuvem**, 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/computacao-em-nuvem.htm>. Acesso em: 12 de setembro de 2018.

TUFANO, P. **Financial innovation**. In: CONSTANTINIDES, G. M.; HARRIS, M. e STULZ, R. M. (eds): *Handbook of the economics of finance*. Elsevier, Amsterdam, p. 307–335, 2003.

UBS. **Extreme automation and connectivity: The global, regional, and investment implications of the Fourth Industrial Revolution**. UBS White Paper for the World Economic Forum Annual Meeting 2016. Disponível em: <https://www.ip-watch.org/weblog/wp-content/uploads/2017/09/ubs-vierte-industrielle-revolution-2016-01-21.pdf>. Acesso em: 28 de dezembro de 2016.

URBANO, D. e ALVAREZ, C. e TURRÓ, A. Organizational Resources and Intrapreneurial Activities: An International Study, **Management Decision**, v. 51, n. 4, p. 858-870, 2013.

VAN KRANENBURG, R. e BASSI, A. IoT Challenges. **Communications in Mobile Computing**, v.1, n. 9, 2012.

VAN OORSCHOT, P. C. e SMITH, S. W. The Internet of Things: Security Challenges, in **IEEE Security & Privacy**, v. 17, n. 5, p. 7-9, Sept.-Oct. 2019.

VAN VEEN, K.; BEZEMER, J. e KARSTEN, L. Diffusion, translation and the neglected role of managers in the fashion setting process: The case of MANS. **Management Learning**, v. 42, n. 2, p. 149-164, 2011.

VENCESLAU, H. M. e PEDRAS, G. B. V. **Organização do mercado financeiro no Brasil**. In: SILVA, Anderson Caputo et al., op. cit., p. 339-357, 2009.

VENKATRAMAN, N. **IT Induced Business Reconfiguration**. In: MORTON, Michael S. Scott. *The Corporation of the 1990s. Information technology and organizational transformation*. New York, Oxford University Press, 1991.

VENTURELLI, Márcio. **Indústria 4.0: Uma Visão da Automação Industrial**. Artigo publicado em *Tecnologia do Futuro* em 02/09/2014. Disponível em: <https://marcioventurelli.com/2014/09/02/industria-4-0>. Acesso em: 12 de dezembro de 2018.

VERONESE, Alexandre. **A quarta revolução industrial e Blockchain: valores sociais e confiança**. In: *A quarta revolução industrial: inovações, desafios e oportunidades*. Cadernos Adenauer XXI (2020), n.1, Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril de 2020.

VOORONOV, M.; DE CLERCQ, D. e HININGS, C. Institutional complexity and logic engagement: An investigation of Ontario fine wine. **Human Relations**, v. 66, n. 12, p. 1563-1596, 2013.

WAERAAS, A., e SATAØEN H. L. Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, p. 242-253, 2014.

WAERNES, M. **Implementation and institutional identity**. In: BRIMSSON, N. and OLSEN, J.P. (eds), *The Reforming Organization*. Bergen: Fagbokforlaget, p. 127-142, 1997.

WALDORFF, S.B. Accounting for organizational innovations: mobilizing institutional logics in translation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 29, p. 219-234, 2013.

WATSON, G. **Resistance to change**. In: BENNIS, W. G. et al. (Eds.). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

WEBER, K. HEINZE, K e DESOUCHEY, M. Forage for Thought: Mobilizing Codes in the Movement for Grass-Fed Meat and Dairy Products. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 529-567, 2008.

WEDLIN, L. **Ranking Business Schools: Forming Fields, Identities, and Boundaries in International Management Education**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc, 2006.

WEI, Z. e LIN, M. Market mechanisms in online peer-to-peer lending, **Management Science**, v. 63, n. 12, p. 4236–4257, 2016.

WEILL, P. e WOERNER, S. L. Companies with better digital business models have higher financial performance. **CISR Research Briefing**, v. 13, n. 7, Jul. 2013.

WEILL, P. e WOERNER, S. L. Is Your Company Ready for a Digital Future? **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 59, n. 2, p. 21-25, Winter 2018.

WELLS FARGO. 2015 Annual Report. Disponível em: <https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/annual-reports/2015-annual-report.pdf>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No. 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. **Resource-based strategy in a stochastic model**. In: MONTGOMERY, C. Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1995.

WEST, M. A. e FARR, J. L. (Eds.). **Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies**. John Wiley & Sons, 1990.

WHETTEN, D.A. e MACKEY, A. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. **Business & Society**, v. 41, p. 393-414, 2002.

WHITE, H. **Identity and Control**. Princeton, NJ: Princeton University Press., 1992.

WHITE, D. R., OWEN-SMITH J., MOODY, J. e POWELL, W. W. Networks, fields and organizations: micro-dynamics, scale and cohesive embeddings. **Computational & Mathematical Organization Theory**, v. 10, n. 1, p. 95-117, 2004.

WINTER, S. e SZULANSKI, G. Replication as Strategy. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Tractatus Logico-Philosophicus**. New York: Cosimo, 1922.

WITTGENSTEIN, L. **Philosophical Investigations**. Second edition. Tr. G. E. M. Anscombe. Oxford, UK: Blackwell, 1953.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, p. 405-431, 1994.

WOOTEN, M. **The Evolution of the Black Higher Education Field, 1854–1996**. Unpublished Dissertation. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 2006.

WOOTEN, M. e HOFFMAN, A. J. **Organizational fields: Past, present and future**. In: GREENWOOD, R; OLIVER, C.; SUDDABY, R. e SAHLIN-ANDERSON, K. (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London, UK: Sage, 2008.

WORLD BANK. **Global Financial Inclusion** (Global Findex), Database 2017. Afghanistan, 2017. Disponível em: < <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/3246>>. Acesso em: 31 de março de 2018.

WORLD BANK GROUP. **Annual Report 2018**. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/630671538158537244/pdf/The-World-Bank-Annual-Report-2018.pdf>. Acesso em: 28 de dezembro de 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Look at how Blockchain can reshape financial services**, 2016. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_of\\_financial\\_infrastructure.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf). Acesso em: 28 de dezembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Beyond fintech: How the successes and failures of new entrants are reshaping the financial system, 2017**. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/Beyond\\_Fintech\\_-\\_A\\_Pragmatic\\_Assessment\\_of\\_Disruptive\\_Potential\\_in\\_Financial\\_Services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf). Acesso em: 24 de fevereiro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Task Force on Digital Financing of the Sustainable Development Goals (SDGs), 2020**. Disponível em: <https://www.weforum.org/projects/task-force-on-digital-financing-of-the-sustainable-development-goals-sdgs>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

WÜST, Luc. **Translating institutional change – Towards a processual framework for rule-based translation**. Conference Paper. Conference: Research Workshop on Institutions and Organizations RWIO: São Paulo, Volume: XII, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319184241\\_TRANSLATING\\_INSTITUTIONAL\\_CHANGE\\_Towards\\_a\\_processual\\_Framework\\_for\\_rule-based\\_Translation](https://www.researchgate.net/publication/319184241_TRANSLATING_INSTITUTIONAL_CHANGE_Towards_a_processual_Framework_for_rule-based_Translation). Acesso em: 22 de setembro de 2019.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p. 23.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YOO, S. *Blockchain based financial case analysis and its implications*, **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 11, n. 3, p. 312–321, 2017.

ZANDER, U. e KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organization Science**, v. 6, p. 76–92, 1995.

ZAVOLOKINA, L.; DOLATA, M.; SCHWABE, G. **Fintech. What's in a Name?** In: Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, Ireland, Dez, 2016.

ZILBER, T. B. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 234-254, 2002.

\_\_\_\_\_. The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 281–303, 2006.

\_\_\_\_\_. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**, v. 28, p. 1035-1054, 2007.

ZIMMERMAN, Donald & POLLNER, Melvin. **The everyday world as a phenomenon**. In: DOUGLAS, Jack, ed. Understanding everyday life. Chicago, Aldine Publishing Company, 1970.

ZHOU, K.; ZHANG, Q.; SHENG, S.; XIE, E. e BAO, Y. Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer–supplier exchanges in China. **Journal of Operation Management**, v. 32, p. 88–98, 2014.

ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**. v. 42, p. 726-743, 1977.

\_\_\_\_\_. Organizations as Institutions. In: BACHARACH, S. (ed.), **Research in the Sociology of Organizations**, p. 1-47. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.

\_\_\_\_\_. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**. v. 13, p. 443-464, 1987.

ZUFFO, M. K.; KOFUJI, S. T.; LOPES, R. e HIRA, A. A computação de nuvem na universidade de São Paulo. **Revista USP**, n. 97, p. 9-18, 2013.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

AGARWAL, S. e ZHANG, J. **FinTech, Lending and Payment Innovation: A Review**. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, v. 49, n. 3, p. 353-367, 2020.

ALTUS. **Artificial intelligence: the evolution of financial advice**, 2018. Disponível em: <<https://www.altus.co.uk/consulting/downloads/download-artificial-intelligence-the-evolution-of-financial-advice/>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2019.

ARAUJO, M. V. M. **Investimento em tecnologia nas instituições financeiras e a influência das Fintechs**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2018.

BADKAR, M. **Fed's Bullard: Cryptocurrencies creating 'non-uniform' currency in US**, *Financial Times*, 2018. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/29dcb760-5787-11e8-b8b2-d6ceb45fa9d0>>. Acesso em 31 de março de 2019.

BARBOSA, Roberto Rodrigues. **Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

BERENTSEN, A. e SCHAEER, F. **A short introduction to the world of cryptocurrencies**, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, v. 100, n. 1, p. 1–16, 2018.

BERG, T.; BURG, V.; GOMBOVIC, A. e PURI, M. **On the Rise of Fintechs: Credit Scoring Using Digital Footprints**. *The Review of Financial Studies*, v. 33, n. 7, July 2020, p. 2845–2897, 2018.

BROMBERG, L.; GODWIN, A. e RAMSAY, I. **Cross-border cooperation in financial regulation: crossing the Fintech bridge**. *Capital Markets Law Journal*, v. 13, n. 1, pp. 59-84, 2018.

BUENO, C. P. **Fintechs no Brasil - Uma visão prospectiva no âmbito competitivo**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Instituto de Administração - FIA, 2019.

CARVALHO, Rodrigo C. **Inovação no sistema financeiro: estudo de caso de banco de varejo brasileiro**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Instituto de Administração - FIA, 2019.

CHEN, M. A.; WU, Q. e YANG, B. **How Valuable Is FinTech Innovation?** *Review of Financial Studies*, Forthcoming, September 2018.

CHENG, C. P., PHUNG, M. T., HSIAO, C. L., SHEN, D. B., e CHEN, B. S. **Impact of operational risk toward the efficiency of banking-evidence from Taiwans banking industry**. *Asian Economic and Financial Review*, v. 8, n. 6, p. 815-831, 2018.

CHISHTI, Susanne e BARBERIS, Janos. **The Fintech Book. The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries**. Willey, 2016.

CUMMINGS, C. **Fostering innovation and entrepreneurialism in public sector reform.** *Public Admin. Dev.* 35, 315–328, 2015.

DAPP, T.; SLOMKA, L.; AG, D. B.; HOFFMAN, R. **Fintech—The digital (r)evolution in the financial sector.** Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main, 2014.

DAROLLES, S. **The rise of *Fintechs* and their regulation.** *Financial Stability Review*, n. 20, p. 85-92, 2016.

DAS, S. R. **The future of fintech.** *Financial Management.* v. 48, n. 4: 981–1007, 2019.

DE ALBUQUERQUE, J. P.; DINIZ, E. H.; CERNEV, A. K. Mobile payments: A scoping study of the literature and issues for future research. **Information Development**, v. 32, n. 3, p. 527-553, 2016.

DEMERTZIS, M.; MERLER, S. e WOLFF, G. B. Capital Markets Union and the Fintech Opportunity. **Journal of Financial Regulation**, v. 4, p. 157–165, 2018.

FANNING, K. e CENTERS, D. P. **Blockchain and its coming impact on financial services,** *Journal of Corporate Accounting and Finance*, v. 27, n. 5, p. 53–57, 2016.

FERNANDES, Carlos Canhoto. **O desafio da Banca face às Fintech.** Dissertação de Mestrado. Lisboa: Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Economia Política, 2019.

FLÖGEL, Franz e BECKAMP, Marius. **Will FinTech make regional banks superfluous for small firm finance? Observations from soft information-based lending in Germany.** *Economic Notes*, Volume49, (2), Special Issue: Business Models in Finance: Risk and Evolution, July 2020.

FROST, J.; GAMBACORTA, L.; HUANG, Yi; S. H. S. e ZBINDEN, P. BigTech and the changing structure of financial intermediation. **Economic Policy**, v. 34, n. 100, p. 761–799, October 2019.

GALLEGO, J. A. **Should Banks Fear Fintech?** BANKNET, 2015. Disponível em: <https://banknxt.com/53695/fear-fintech-startups>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

GOLDSTEIN, I.; JIANG, W. e KAROLYI, G. A. **To FinTech and Beyond, 2019.** Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3328172](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3328172). Acesso em: 31 de março de 2020.

GOMBER, P.; KOCH, J. A. e SIERING, M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **J Bus Econ.**, V. 87, P. 537–580, 2017.

HASMATH, R.; TEETS, J. C. e LEWIS, O. A. The innovative personality? Policy making and experimentation in an authoritarian bureaucracy. **Public Administration and Development**, v. 39, n. 3, p. 154-162, 2019.

KITAO, Y. **Internet Revolution and Evolution of FinTech.** Wiley, 2018.

KITAO, Y. **Learning practical FinTech from successful companies.** Hoboken: Wiley, 2018.

LOIOLA, Ricardo Alan Kardec. **Análise do financiamento de empreendimentos sociais: o uso de *Blockchain* e criptomoedas por uma fintech de impacto social**. Contabilidade da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2019.

MA, Y. e LIU, D. Introduction to the special issue on Crowdfunding and FinTech. **Financial Innovation**, v. 1, n. 3, p. 1-4, 2017.

MACKENZIE, A. The fintech revolution. **London Business School Review**, v. 26, n. 3, p. 50-53, 2015.

MAGNUSON, W. Regulating Fintech. **Vanderbilt Law Review**, v. 71, p. 1167–1226, 2018.

MANO, M. e PADILLA, J. Big Tech Banking. **Journal of Competition Law & Economics**, v. 14, n. 4, p. 494-526, 2018.

MELLINGHOFF, M. **The Digital Investment Space – Spanning from Social Trading to Digital Private Banking – A FinTech Sector Made for Disruption?** In: CHISHTI, S. e BARBERIS, J. *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Wiley, 2016. P. 147-148.

ONZI, V.; NESELLO, P.; CHAIS, C.; GANZER, P. P.; RADAELLI, A. A. P. e OLEA, P. M. Startups *Fintechs*: uma análise a partir do radar da inovação. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 10, n. 1, 2017.

PALIER, B. e THELEN, K. Institutionalizing Dualism: Complementarities and Change in France and Germany. **Politics & Society**, v. 38, n. 1, 2010.

ROBINSON, E. e VERHAGE, J. **Fintech. Bloomberg, 2018**. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/quicktake/financial-technology-companies-disrupt-comfy-banks-quicktake>. Acesso em: 04 de maior de 2019.

SANTOS, R. P. H. **As Fintech na geração Millennials**. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2017.

SCHIAVI, G. S.; BEHR, A.; MARCOLIN, C. B. Conceptualizing and qualifying disruptive business models. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo, v. 54, n. 3, p. 269-286, Sept. 2019.

SCOTT, B.; LOONAM, J. e KUMAR, V. Exploring the rise of *Blockchain* technology: towards distributed collaborative organizations, **Strategic Change-briefings in Entrepreneurial Finance**, v 26, n. 5, p. 423– 428, 2017.

SIAU, K.; HILGERS, M.; CHEN, L; LIU, S.; NAH, F.; HALL, R. e FLACHSBART, B. Fintech empowerment: data science, AI and machine learning. **Cutter Business Technology Journal**, v. 31, n. 11/12, p. 12-18, 2018.

SIRONI, P. **FinTech innovation: From Robo-advisors to goal based investing and Gamification**. Chichester: Wiley, 2016.

STULZ, R. M. FinTech, BigTech and the Future of Banks. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 31, n. 4, p. 86-97, 2019.

TANG, H. **Peer-to-Peer Lenders Versus Banks: Substitutes or Complements?** *The Review of Financial Studies*, Volume 32, Issue 5, May 2019, Pages 1900–1938.

THOMAS, L. G. The case for a Federal Regulatory Sandbox for Fintech companies. **North Carolina Banking Institute**, V. 22, P. 257–281, 2018.

WALKER, M. Seven. Signs of Over-Hyped Fintech. **LSE Business Review**, 2017. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/83237/1/LSE%20Business%20Review%20%E2%80%93%20Seven%20signs%20of%20over-hyped%20Fintech.pdf>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

WAUPSH, J. **Bankruption: How community banking can survive Fintech**. Hoboken: Wiley, 2017.

XU, J. J. e CHAU, M. Cheap talk? The impact of lender-borrower communication on peer-to-peer lending outcomes. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 53– 85, 2018.

YOU, C. Recent Development of Fintech Regulation in China: A Focus on the New Regulatory Regime for the P2P Lending (Loan-Based Crowdfunding) Market. **Capital Markets Law Journal**, v. 13, n. 1, p. 85–115, 2018.

ZETZSCHE, D. A.; BUCKLEY, R. P. e ARNER, D. W. **FinTech for Financial Inclusion: Driving Sustainable Growth**, 2019. In: Walker, Julia; Pekmezovic, Alma e Walker, Gordon. **Sustainable Development Goals: Harnessing Business to Achieve the SDGs through Finance, Technology, and Law Reform**. First Edition. Edited by John Wiley & Sons Ltd. Published, 2019.

ZILBER, T. B. **The work of meanings in institutional processes and thinking**. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 151-169). London, England: SAGE, 2008.

ZILBER, T. B. **Institutional maintenance as narrative acts**. In Suddaby, R., Lawrence, T. B., Leca, B. (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 204-235). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.

ZUCKER, L. G. The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. In: Barry Staw and L. L. Cummings (eds.), **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53-112, Greenwich, CT: JAI, 1986.

ZUCKER, L. G. **Institutional Patterns and Organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.

### **Domínio sobre os novos mitos racionalizados propagados relacionados às mudanças tecnológicas na indústria financeira.**

1 - Como você percebe a evolução tecnológica da indústria financeira no mundo e no Brasil durante a última década?

2 - Quais as principais inovações desenvolvidas neste período e como elas impactaram nos modelos de negócio de organizações de serviços financeiros? Pode dar exemplos?

3 - Comente se puder e quiser sobre os seguintes temas:

- a. Plataformas digitais.
- b. Inteligência artificial (IA).
- c. Internet das Coisas (IoT).
- d. Computação em nuvem.
- e. *Blockchain*.

4 - Quem são os atores propulsores dessa mudança tecnológica na indústria financeira?

5 - A relação entre indústria financeira e indústria tecnológica mudou?

6 - Quais as consequências destas mudanças para os principais Bancos comerciais e múltiplos brasileiros, norte-americanos, europeus e asiáticos?

7 - Quais as consequências para os principais Bancos de desenvolvimento? Eles serão afetados? Como?

### **Interpretação sobre a dimensão do impacto das mudanças na indústria e na organização.**

8 - Qual é a dimensão do impacto das mudanças ocorridas durante a última década na indústria financeira no BNDES/BDMG?

9 - O BNDES/BDMG é um banco que precisa operar com tecnologia digital? Por quê?

10 - A estratégia mais adequada para o BNDES/BDMG é copiar as soluções desenvolvidas pelas organizações pioneiras nas inovações, adaptar omitindo ou adicionando características conforme o caso ou transformar até o ponto de desenvolver sua própria versão? Por quê?

11 – As reações do BNDES/BDMG às mudanças tecnológicas da indústria financeira são tratadas apenas no nível estratégico ou há um envolvimento mais amplo dos colaboradores no sentido de buscar novas soluções?

12 - Na sua opinião, qual o maior desafio do BNDES/BDMG hoje?

13 – Quais as principais mudanças operacionais você apontaria entre o BNDES/BDMG de 2020 e o BNDES/BDMG em 2030?

a) O BNDES/BDMG será uma plataforma de produtos próprios e de outras organizações:

b) O BNDES/BDMG será um desenvolvedor de produtos próprios e cliente de plataformas de outras organizações;

c) O BNDES/BDMG desenvolverá produtos e plataformas próprias;

d) O BNDES/BDMG mudará seu foco principal para a prestação de serviços ao invés da oferta de créditos?

e) O BNDES/BDMG atuará prioritariamente na estruturação de projetos de grande vulto para a economia mineira?

f) O BNDES/BDMG será mais um hub para facilitar o ingresso de recursos em MG para financiamento de projetos?

14 – Qual ou quais áreas do BNDES/BDMG deverão investir intensivamente em tecnologia digital na próxima década?

a) *Front office* (linha de frente, é a equipe de uma empresa que trabalha diretamente com os clientes).

b) *Middle office* (setores que trabalham com os dados gerados pelo *front office* e os repassam de forma analítica para o *back office* - áreas de risco, financeiro, crédito e tecnologia)

c) *Back office* (jurídico, patrimônio, contabilidade, recuperação de crédito)

15 - Quais ideias e práticas decorrentes da evolução tecnológica da indústria financeira já foram introduzidas no Banco?

16 - Ao serem introduzidas elas foram reproduzidas, adaptadas ou apenas serviram de inspiração para que o Banco desenvolvesse suas próprias soluções?

17 - O maior desafio para os colaboradores do Banco mais diretamente ligados à missão de inovar foi acompanhar as evoluções e desenvolvimentos da indústria ou implementá-las na organização? Por quê?

**Padrões cognitivos, normativos e comportamentais internos praticamente (não) se alteraram em função dos novos mitos.**

18 - Você acredita que as interpretações, análises e decisões dos empregados do BNDES/BDMG foram afetadas de alguma maneira em decorrência da evolução tecnológica da indústria financeira durante a última década? Pode dar exemplos? (padrões cognitivos)

19 - Você acredita que os hábitos, as normas expressas e tácitas, os padrões operacionais e prescritivos do BNDES/BDMG foram de alguma forma afetados pelas mudanças tecnológicas da indústria financeira? (padrões normativos)

20 - Você acredita que o comportamento dos empregados do BNDES/BDMG foi de alguma forma afetado pelas mudanças tecnológicas da indústria financeira? (padrões comportamentais).

21 – A relação do BDMG com seus clientes deve mudar? Como?

22 – A relação do BDMG com seus próprios empregados deve mudar? Como?

**Grau de materialização de novos padrões operacionais conectados com as mudanças na indústria na estratégia organizacional.**

23 - Quais as principais inovações que o BNDES/BDMG promoveu durante os últimos 10 anos no sentido de acompanhar as mudanças a indústria financeira?

24 - Você poderia citar alguma mudança de estratégia, estrutura, operacional ou de tecnologia que demonstre que o BNDES/BDMG tentou adaptar-se de alguma forma às novas características da indústria bancária?

25 - Este processo de mudança já estagnou, continua no mesmo ritmo ou está em processo de aceleração?

26 - A relação do BNDES/BDMG com outras organizações pode mudar? Pode dar exemplos?

27 - Com quais outras organizações o BNDES/BDMG passou a interagir ou intensificou sua interação já existente por causa das mudanças tecnológicas na indústria financeira?

28 - Com que propósito o BNDES/BDMG conectou-se com estas organizações?

29 - Houve reposicionamento do BDMG no seu contexto de atuação?

30 – Qual o papel do Projeto Garagem/Projeto Hubble na estratégia do BNDES/BDMG? Como ele funciona? Qual o principal benefício que ele traz ou deveria trazer?

APÊNDICE B - QUADROS DE MITOS RACIONALIZADOS.

**Quadro 26: Postulados e mitos racionalizados do Banco Itaú Unibanco Holding S.A.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Estamos sempre aprimorando e desenvolvendo novas ferramentas para atender a expansão dos nossos canais digitais, como o internet banking e mobile banking" (p. 76).</p> <p>"Desenvolvemos em 2013 evoluções no modelo de atendimento para clientes Itaú Personalitê com perfil mais digital no uso dos produtos e serviços financeiros. A comunicação entre cliente e gerente foi estendida para além de telefone e e-mail, incorporando SMS, videoconferência e chat no internet banking – este reformulado para oferecer navegação mais intuitiva e produtiva" (p. 76).</p>	<p>Expansão dos canais digitais como internet banking e mobile banking.</p> <p>Comunicação com cliente estendida para email, SMS, chat e videoconferência.</p>
2014	<p>"Continuamos a concentrar esforços na distribuição através de canais próprios, com maior agilidade e eficiência. Realizamos um abrangente trabalho de revisão das características dos produtos, ampliação dos canais de oferta e investimento em tecnologia para que os produtos oferecidos aos clientes pudessem ser mais adequados às suas necessidades de proteção" (p. 56).</p> <p>"A priorização de vendas em canais de baixo custo como nossa estratégia de distribuição gerou impactos positivos em nossa rentabilidade (p. 56).</p> <p>"Nossos esforços estão voltados para o desenvolvimento de plataformas e serviços que se utilizem do melhor da tecnologia, com o objetivo de sempre simplificar e facilitar a vida de todos que se relacionam com o banco, com foco em mobilidade e conveniência" (p. 76).</p>	<p>Investimento em tecnologia para que os produtos oferecidos aos clientes pudessem ser mais adequados às suas necessidades.</p> <p>Priorização de vendas em canais de baixo custo em busca de rentabilidade.</p> <p>Desenvolvimento de plataformas e serviços que se utilizem do melhor da tecnologia para simplificar com foco em mobilidade e conveniência.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"A nossa tecnologia é para melhorar o dia a dia das pessoas. Buscamos ser cada vez mais relevantes nas demandas básicas delas, disponibilizando a melhor experiência possível. É por isso que criamos nossos canais digitais. Para nossos clientes terem o banco onde e quando quiserem, seja na agência ou até mesmo no bolso, no carro, no parque ou em qualquer outro lugar" (p. 67).</p> <p>"Canais digitais – Em 2015, 67% das transações feitas no banco vieram dos nossos canais digitais, o que representou 8,9 bilhões de transações, com crescimento de 23% em relação ao ano anterior. Mensalmente, mais de 40% dos correntistas pessoa física acessam os canais digitais, enquanto no segmento pessoa jurídica este número ultrapassa 60%. Destacamos o canal mobile, que em 2015 apresentou crescimento de 5 p.p. em participação de transações, representando 17% do total das transações do banco. Para garantir ao nossos clientes ainda mais conveniência e disponibilidade, continuamos investindo em nossas Agências Digitais - um modelo inovador e pioneiro de relacionamento, que torna o banco ainda mais disponível aos clientes, além do horário convencional e por meio do canal digital de sua preferência" (p. 67).</p> <p>"Cubo" – Nossos investimentos em tecnologia também vão além do nosso core business. Em maio de 2015, lançamos, em parceria com a Redpoint eventures, o "Cubo". Uma iniciativa sem fins lucrativos, o Cubo consiste em um grande centro de fomento ao empreendedorismo tecnológico que oferece espaços de coworking, atividades de educação e networking, e tem como objetivo contribuir de forma estruturada para a disseminação de iniciativas inovadoras e transformadoras. A sede do Cubo foi inaugurada em setembro de 2015, em São Paulo" (p. 67).</p> <p>"Trabalhamos em conjunto com as áreas de negócio e tecnologia para manter a arquitetura de soluções e produtos com o maior grau de segurança" (p. 76).</p>	<p>Criação de canais digitais para melhorar a experiência do cliente.</p> <p>Cubo: centro de fomento ao empreendedorismo tecnológico que oferece espaços de coworking, atividades de educação e networking, e tem como objetivo contribuir de forma estruturada para a disseminação de iniciativas inovadoras e transformadoras.</p> <p>Tecnologia é solução para segurança.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"As tendências digitais crescem em ritmo exponencial. Todos os dias surgem novas maneiras de fazer negócios e usar e explorar conteúdos. Ao mesmo tempo, as pessoas estão cada vez mais abertas a experimentar o mundo de outras maneiras através da tecnologia. Reconhecemos que as necessidades de nossos clientes estão mudando cada vez mais rapidamente e estamos atentos a tecnologias que tenham grande potencial para transformar os três níveis de relacionamento dos clientes com o banco: experiência (como novos canais, como internet e mobile banking), processamento (big data e inteligência artificial) e infraestrutura (uso de novas plataformas, como blockchain). Temos sido bastante ativos nas discussões pelo blockchain – tecnologia de suporte a moedas digitais e criptografadas – no segmento financeiro latino-americano. Estamos convencidos de que essa tecnologia pode viabilizar soluções que trazem mais eficiência para nossos negócios e melhores experiências para nossos clientes. Em abril de 2016, fomos a primeira empresa latino-americana a celebrar acordo de parceria com a R3, startup internacional de inovação que reúne mais de 70 das maiores instituições financeiras do mundo em um esforço internacional para desenvolver e implementar soluções inovadoras para o mercado a partir de tecnologias ledger compartilhadas, cuja base é o blockchain. Vimos estudando o blockchain e analisando como essa tecnologia pode mudar o setor financeiro e seus modelos de negócios" (p. 13).</p> <p>"A manipulação, a gestão e a análise de grandes volumes e variedades de dados (Big Data) tem sido uma realidade para o Itaú Unibanco já faz algum tempo. O banco tem evoluído seu Data Lake e dedicado times das áreas de negócios e de tecnologia para capturar e combinar novas fontes de informação, internas e externas, aos massivo conjuntos de dados transacionais. Acreditamos que o desenvolvimento de soluções para obter visões integradas dos clientes permite identificar o momento de vida e as necessidades específicas de cada indivíduo e, por isso, são fundamentais para que possamos antecipar suas necessidades e segmentá-los de maneira mais assertiva. Além disso, contamos com novos profissionais talentosos entre nossos colaboradores. Cientistas de dados, especialistas em segurança digital e antifraude digital, pessoas dedicadas a estudar e desenvolver a experiência do cliente em canais digitais têm, de maneira colaborativa, participado de nossas equipes de design, CRM, tecnologia e negócios e seguem transformando o banco. O trabalho dessa equipe, além de melhorar a análise dos modelos de crédito, risco, oferta e fraudes, pretende fornecer mecanismos para a automação de processos e os algoritmos de nossos sistemas, produtos e canais. Portanto, o banco espera entender os clientes cada vez mais e melhor e oferecer o produto certo no momento certo. Nesse contexto, o Cubo Coworking Itaú tem sido um importante aliado, uma vez que, a partir dele, nos aproximamos e aprendemos com as últimas tecnologias e modelos de trabalho. Em setembro de 2016, o Cubo completou um ano de operação como um importante centro tecnológico do Brasil" (p. 13-14)</p>	<p> Lançamento da Plataforma Digital – canal direto para originação, atendimento e formalização de pagamentos. tendências digitais evoluem de maneira exponencial. Reconhecemos que as necessidades dos nossos clientes mudam cada vez mais rápido.</p> <p>Blockchain: essa tecnologia poderá prover soluções que tragam mais eficiência para os nossos negócios e melhores experiências para os clientes.</p> <p>Neste período, o Cubo promoveu conexões que foram fundamentais para alavancar negócios, ideias e iniciativas de uma nova geração de empreendedores e startups digitais. Merecem destaque: 54 startups residentes, que já geraram mais de 650 postos de trabalho, mais de 40 projetos estão em andamento entre as startups e o Itaú Unibanco para inovar processos, produtos, serviços e modelos de trabalho.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Em linha com este objetivo, a chegada do novo presidente do Itaú Unibanco foi marcada pela incorporação do propósito na organização, que originou a definição das seis prioridades estratégicas que nortearão nossas ações nos próximos anos: centralidade no cliente, digitalização, gestão de pessoas, gestão de riscos, rentabilidade sustentável e internacionalização" (p. 9).</p> <p>"Centralidade no cliente: Temos a visão de ser o banco líder em performance sustentável e satisfação dos clientes. Hoje o cliente é o protagonista e, portanto, o ponto central da nossa cultura organizacional. No contexto atual, negócios têm se destacado por oferecer experiências diferenciadas e novas ao cliente. Dessa forma, nossas ações, incluindo a digitalização e esforços em relação à gestão de pessoas, são orientadas para a satisfação dos nossos clientes, métrica chave para toda a organização, sendo que estabelecemos indicadores para acompanhá-la de forma tempestiva e contínua e que estão diretamente vinculados aos incentivos dos nossos colaboradores" (p. 10).</p> <p>"Atualmente, a tecnologia representa a espinha dorsal da evolução do Itaú Unibanco. Alguns dos frutos dessa transformação digital incluem: (i) o desenvolvimento de mais de mil APIs (application programming interface), que permitem a criação de aplicativos reutilizáveis; (ii) a participação em 100% das aplicações de blockchain sendo desenvolvidas no Brasil para evoluir o mercado financeiro; (iii) a consolidação de uma cloud privada, que já roda dezenas de aplicações (sistemas internos) do banco; e (iv) o uso de inteligência artificial e machine learning para ganho de eficiência operacional. Os frutos dessa transformação digital se concretizam por meio da combinação harmoniosa de três elementos fundamentais.s" (p. 11).</p> <p>"Estamos comprometidos a gerenciar nosso processo de digitalização, para evitar que plataformas ou sistemas tornem-se obsoletos e não consigam mais satisfazer as necessidades do negócio, e para aumentar a produtividade de nosso departamento de TI" (P. 102).</p>	<p>Acelerar nosso processo de transformação digital, com contínuo aumento de produtividade de nossa área de TI e difusão da mentalidade digital por todo o banco.</p> <p>Simplificar ao máximo as transações realizadas pelos nossos clientes.</p> <p>Digitalização é uma das seis prioridades estratégicas que nortearão nossas ações nos próximos anos.</p> <p>Centralidade no cliente: o cliente é o protagonista e, portanto, o ponto central da nossa cultura organizacional.</p> <p>Atualmente, a tecnologia representa a espinha dorsal da evolução do Itaú Unibanco. O desenvolvimento de APIs (application programming interface), as aplicações de blockchain sendo desenvolvidas no Brasil para evoluir o mercado financeiro, a computação de nuvem e o uso de inteligência artificial e machine learning para ganho de eficiência operacional são alguns dos frutos dessa transformação digital.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Transformação digital. Foco no contínuo aumento de produtividade de nossa área de tecnologia e difusão da mentalidade digital por todo o banco, de forma a ganhar mais eficiência e a melhorar a experiência do usuário e satisfação de clientes" (p. 4).</p> <p>"Nesse sentido, ao longo de 2018, intensificamos os esforços relacionados à nossa agenda com nossos clientes. E nas seções "Centralidade no cliente" e "Transformação digital" apresentamos as principais iniciativas que nos farão mudar de liga" (p. 12).</p> <p>"Iniciamos uma reestruturação do nosso modelo de negócio de adquirência, que tem como prioridade a integração desses negócios às nossas operações bancárias, o robustecimento de canais de vendas diretas e a transformação digital" (p. 34).</p> <p>"A dinâmica mundial está mudando exponencialmente. As interações estão cada vez mais rápidas e as pessoas mais exigentes e conectadas" (p. 49).</p> <p>"Os principais pilares da transformação digital são: experiência digital, plataforma tecnológica, Data &amp; Analytics e modelos de trabalho" (p. 49).</p> <p>"Temos o nosso Centro de Excelência em Digital Analytics que tem o objetivo de capturar e democratizar o uso de dados digitais em todo o banco, acelerando a disseminação da cultura Data Driven na gestão das operações e no contato com os nossos clientes" (p. 50).</p> <p>"Apoiamos o Centro de Ciências de Dados da Universidade de São Paulo (USP), espaço destinado a estudantes e professores. O centro tem objetivo de fomentar a pesquisa no setor de arquitetura de dados, analytics e inteligência artificial e promover um intercâmbio de informação entre iniciativa privada e universidade. Buscando estar à frente em inovação na área de serviços financeiros, somos um dos fundadores do FinTech@ CSAIL e único membro da América Latina a integrar esse centro de estudos de tecnologia financeira do Massachusetts Institute of Technology (MIT)" (p. 51).</p>	<p>O Centro de Excelência em Digital Analytics criado captura e democratiza o uso de dados digitais em todo o banco, acelerando a disseminação da cultura Data Driven na gestão das operações e no contato com os nossos clientes.</p> <p>O desenvolvimento de produtos digitais é feito hoje pensando no cliente.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 27: Postulados e mitos racionalizados do Banco do Brasil S.A.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco do Brasil S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"As diretrizes para a TI do BB estão orientadas a processos, direcionando-se para plataformas tecnológicas de relacionamento com o cliente, processos operacionais e de gestão, agregando soluções para mobilidade e integração tecnológica" (p. 11).	Esforços de TI voltados para processos, plataformas tecnológicas de relacionamento com o cliente, e soluções para mobilidade e integração tecnológica.
2014	"As diretrizes de tecnologia do Banco do Brasil tiveram foco na eficiência operacional voltada aos processos e à gestão. São aplicadas em soluções de mobilidade, conveniência e integração tecnológica, orientadas para o melhor relacionamento com clientes internos e externos (p. 12). O Programa de Transformação Tecnológica (PTT), com o objetivo de aperfeiçoar processos, plataformas e infraestruturas existentes, por meio da reorganização da metodologia de construção e manutenção de soluções de tecnologia e arquitetura orientada a serviços" (p. 12).	Transformação Tecnológica tem o objetivo de aperfeiçoar processos, plataformas e infraestruturas existentes, por meio da reorganização da metodologia de construção e manutenção de soluções de tecnologia e arquitetura orientada a serviços.
2015	"Inauguramos até dezembro 104 agências BB Estilo Digital" (p. 3). "Lançamos em março solução que permite compras nas funções débito e crédito utilizando o celular, por meio de tecnologia NFC, substituindo, dessa forma, o uso do cartão" (p. 3). "Nossas diretrizes de tecnologia tiveram foco na eficiência operacional voltada aos processos e à gestão. São aplicadas em soluções de mobilidade, conveniência e integração tecnológica, orientadas para o melhor relacionamento com clientes internos e externos" (p. 16).	Agências digitais. Celular substituindo o cartão. Foco no relacionamento com o cliente.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco do Brasil S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	"Encerramos 2016 com 20 escritórios de negócios voltados ao atendimento de MPE, sendo 17 implantados no ano passado. Nesses escritórios foram atendidos 36 mil clientes, que contam com canais digitais para relacionamento e horário de atendimento estendido" (p. 7).	Canais digitais permitem atendimento em horário estendido.
2017	<p>"Processos: o foco será mantido na Transformação Digital e no aperfeiçoamento dos processos, produtos e canais, o que os tornam mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à jornada dos clientes" (p. 1).</p> <p>"Na vanguarda da tecnologia bancária, vencemos em 21 categorias no Prêmio efinance 2017 por uma série de inovações, entre as quais (i) a possibilidade de compra com pontos<sup>2</sup> em lojas físicas pelo aplicativo Ourocard, (ii) solução de Open Banking com o lançamento do Portal do Desenvolvedor, (iii) a disseminação da cultura digital pelo desenvolvimento do Laboratório Avançado do Banco do Brasil (LABBS) no Vale do Silício (EUA) e (iv) a Conta Fácil , primeiro passo para a conta corrente aberta pelo celular" (p. 2).</p> <p>"Experiência dos Clientes (...) O ambiente digital irá também transformar a forma como trabalhamos, pois nossos colaboradores serão mais eficientes em suas rotinas e assertivos em ofertas, adequadas às diferentes necessidade de cada cliente. O apoio da tecnologia reduzirá o tempo em execução de tarefas operacionais, permitindo aos nossos funcionários priorizar o relacionamento com os clientes. Sabemos, porém, que ser digital não é tudo. Não é garantia de solidez no futuro. Por isso, o atendimento pessoal continuará a ser fundamental na construção de relacionamentos duradouros e pautados na ética e na confiança. Elegemos, assim, 2018 como o Ano do Relacionamento"(p. 6).</p> <p>"Em maio, lançamos a abertura de conta corrente completa pelo app BB" (p. 7).</p> <p>"Destacamos o crescimento de 43,2% nos pontos de atendimento digital e especializado no ano. Essa forma de relacionamento valoriza a conveniência dos nossos clientes, com horário estendido, consultores e profissionais especializados, canais presenciais exclusivos, além de produtos e serviços específicos para cada segmento" (p. 12).</p>	<p>Tornar mais simples a jornada dos clientes.</p> <p>Inovações voltadas para o Open Banking, instalação do Laboratório Avançado do Banco do Brasil (LABBS) no Vale do Silício (EUA).</p> <p>O ambiente digital irá também transformar a forma como trabalhamos, pois nossos colaboradores serão mais eficientes em suas rotinas e assertivos em ofertas, adequadas às diferentes necessidade de cada cliente. A economia de tempo na execução de tarefas operacionais permitira o investimento em relacionamento com os clientes. Ser digital não é tudo. A abertura de conta corrente já é possível pelo app BB.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco do Brasil S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Processos: mantivemos o foco na Transformação Digital e no aperfeiçoamento dos processos, produtos e canais, buscando torná-los mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à máxima eficiência e satisfação dos consumidores de nossos produtos e serviços" (p. 4).</p> <p>"Lançamos a Veloe, uma solução de mobilidade para pagamento automático em pedágios, estacionamentos e postos de gasolina (...) O serviço é totalmente digital, baseado em uma conta virtual gerenciada por meio de aplicativo no celular" (p. 6).</p> <p>"Avançamos em nossa estratégia de Open Banking. Após a parceria pioneira com a startup ContaAzul, firmamos acordo com a bxblue, plataforma digital de comparação de condições de crédito consignado. Na plataforma os clientes podem simular e contratar operações de consignado diretamente no site da fintech. As parcerias que firmamos por meio do open banking vêm para complementar a estratégia do Banco em soluções totalmente digitais, para trazer mais facilidade e agilidade para os nossos clientes" (p. 18).</p> <p>"O microempreendedor individual (MEI) pode fazer a abertura de uma conta com fluxo totalmente digital e simplificado, por meio do app BB no mobile, sem qualquer intervenção da agência no processo" (p. 19).</p> <p>"Atualização da Trilha Transformação Digital, com a inclusão do curso "Big Data Analytics", que aborda a importância do Big Data para a otimização dos processos organizacionais e seu impacto sobre o negócio. Com isso, a Trilha, que já foi acessada por mais de 62 mil funcionários, passa a contar com 35 cursos, que abordam temas relevantes para o nosso processo de transformação" (p. 22).</p>	<p>Pagamento automático em pedágios, estacionamentos e postos de gasolina via aplicativo no celular.</p> <p>Parcerias firmadas para operação em open banking.</p> <p>O microempreendedor individual (MEI) pode fazer a abertura de uma conta com fluxo totalmente digital e simplificado, por meio do app BB no mobile.</p> <p>Curso "Big Data Analytics" sobre a importância do Big Data para a otimização dos processos organizacionais e seu impacto sobre o negócio.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 28: Postulados e mitos racionalizados do Bradesco S.A.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bradesco S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"O crescimento que o Banco busca continuamente implica investimentos substanciais em Infraestrutura, Tecnologia da Informação e na área de Recursos Humanos, pilares indispensáveis para o mercado bancário" (p. 110).</p> <p>"Equipe especializada, avançada tecnologia e processos inovadores permitem ao Bradesco oferecer soluções customizadas em todos os segmentos" (p. 115).</p> <p>"Entre as inovações da tecnologia móvel, destaca-se o Bradesco Net Empresa no celular e também o Bradesco Celular via SMS, onde o cliente consulta o saldo, últimos lançamentos e recarrega o celular" (p. 117).</p> <p>"Controles Internos e Compliance. A efetividade dos controles internos da Organização é sustentada por profissionais treinados, processos bem definidos e implementados e tecnologia compatível com as necessidades dos negócios" (p. 120).</p> <p>"A Segurança da Informação na Organização Bradesco é constituída por um conjunto de controles representados por procedimentos, processos, estruturas organizacionais, políticas e normas e soluções de tecnologia da informação, com o intuito de proteger as informações, nos aspectos de confidencialidade, integridade e disponibilidade" (p. 120).</p> <p>"Tecnologia da Informação. Com posição de destaque no mercado, o Bradesco busca sempre o aperfeiçoamento da sua área de TI, utilizando tecnologia de última geração nos aplicativos de negócios em todos os segmentos com as soluções em software e hardware mais modernas, uma exigência do competitivo mundo dos negócios" (p. 124).</p>	<p>Tecnologia da Informação aplicada à soluções customizadas para o cliente, soluções de mobilidade, controles internos e compliance, segurança da informação.</p> <p>Aperfeiçoamento da área de TI é uma exigência do competitivo mundo dos negócios.</p>
2014	<p>"O crescimento, que buscamos continuamente, implica investimentos substanciais em infraestrutura e tecnologia da informação e no Capital Humano, pilares indispensáveis para o mercado bancário" (p. 17).</p> <p>"A inovação só é viável a partir de uma estrutura tecnológica sólida. Nos últimos anos, os investimentos em TI, sistemas e processos, além de novos serviços e Canais Digitais, trouxeram ganhos de eficiência e mais conveniência e segurança para os clientes. Os investimentos em inovação e tecnologia foram um dos fatores que contribuíram para a melhoria do nosso Índice de Eficiência Operacional (IEO), que no final de 2014 atingiu 39,2%." (p. 22).</p> <p>"Canais Digitais. A mobilidade vem exercendo papel de destaque com oferta de soluções inovadoras, seja no âmbito de modelo de negócios ou de tecnologia. As transações bancárias realizadas por meio dos Canais Digitais representam 90% do total, somando 8,9 bilhões de transações" (p. 23).</p> <p>"Direcionadores da atuação do Bradesco (...) Tecnologia/Inovação: nova arquitetura de sistema, maior oferta de canais de atendimento, comodidade e maior segurança para o cliente" (p. 45).</p>	<p>TI é pilar indispensável para o mercado bancário e, por isso, é um dos direcionadores da atuação do Bradesco.</p> <p>Canais digitais já concentram 90% das transações bancárias.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bradesco S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Em sinergia com os avanços tecnológicos e as novas formas de interação da sociedade com os meios digitais e a mobilidade, a Organização vem consolidando um modelo de migração natural de canais – convergência – e acessibilidade que conecta ao mundo digital todos os serviços e produtos oferecidos no mundo físico, uma estratégia que permite que 92% das transações bancárias sejam realizadas por canais digitais" (p. 13).</p> <p>"Crédito Imobiliário Digital – Transforma a experiência de aquisição do Crédito Imobiliário Bradesco, tornando o processo 90% digital" (p. 16).</p> <p>"A estratégia do Bradesco está baseada em um modelo de negócios equilibrado, que combina as atividades bancárias e de seguros, e no fato de estar presente em todos os municípios brasileiros – atendendo todas as classes sociais por intermédio de sua estrutura segmentada e pelas várias opções de acesso presencial e digital" (p. 21).</p> <p>"Peça-chave no contexto da transformação digital e da inovação buscada pela Organização é o inovaBRA, programa que conta com a participação de empresas startups, cujas soluções tecnológicas sejam capazes de agregar valor aos negócios e contribuam com a construção de soluções que atendam às necessidades tecnológicas da Organização, além de produtos e serviços direcionados à satisfação dos clientes. Na primeira fase do inovaBRA, foram atraídas 560 empresas startups em todo o Brasil, oito delas escolhidas por demonstrar potencial de geração de negócios, cujos produtos serão lançados nos próximos anos. Na segunda fase do programa, a expectativa é superar a atração de mil participantes" (p. 35).</p> <p>"A Organização investe forte e continuamente na materialização de ferramentas, instrumentos e soluções digitais que possam ser traduzidos em produtos e serviços capazes de atender às necessidades dos clientes" (p. 36).</p>	<p>Modelo organizacional migrando para canais digitais. Crédito imobiliário já é 90% digital. Programa inovaBRA atrai empresas startups, cujas soluções tecnológicas sejam capazes de agregar valor aos negócios e contribuam com a construção de soluções que atendam às necessidades tecnológicas do Bradesco. Digitalização para atender às necessidades do cliente.</p>
2016	<p>"Com visão global, empreendemos diversas ações de integração gradativa entre os ambientes físico e digital obtendo a convergência crescente de clientes" (p. 9).</p> <p>"Alinhado às novas tendências do consumidor, reestruturamos o conceito da plataforma digital com o lançamento de Plataformas Digitais, trazendo a conveniência do mundo digital sem abrir mão do atendimento personalizado, com horário de atendimento ampliado" (p. 13).</p> <p>"Em 2016, o inovaBra se transformou em nossa plataforma de inovação. Além da materialização de resultados por meio do programa de parceria entre startups (inovaBra Startups) e nossos polos de inovação (inovaBra Polos), foram criados outros três instrumentos de inovação: o inovaBra Ventures, o inovaBra Hub e o inovaBra Algoritmos. Para o ano de 2016, tínhamos como meta 400 inscrições por edição no Programa Inovabra" (p. 46).</p> <p>"inovaBra Hub – Trata-se de plataforma digital que tem por objetivo conectar os participantes do ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro para a troca de conhecimentos, experiências e oportunidades de negócio. O lançamento da plataforma em larga escala está previsto para o primeiro trimestre de 2017" (p. 46).</p> <p>inovaBra Ventures – O fundo de risco corporativo para parcerias e aquisições estratégicas de startups busca experiências inovadoras aos clientes. Com capital inicial de R\$ 100 milhões e foco em startups Fintech, conta com três pilares de investimentos: a) Algoritmos e máquinas inteligentes: sistemas para adição de inteligência, redução de backoffice e customização em massa; b) Plataformas digitais: digitalização de serviços e processos com objetivo de custo marginal zero e melhoria de serviços ao cliente; e c) Infraestrutura ágil e moderna para suportar a velocidade das mudanças tecnológicas, como blockchain, análise de Perfil do Investidor (API), computação em nuvem e infra big data" (p. 46).</p> <p>inovaBra Algoritmos – tem a missão de buscar a fronteira em pesquisas avançadas de modelos e algoritmos sobre grandes volumes de dados (big data) e disseminar o conhecimento adquirido na Organização. Desenvolve provas de conceito, em conjunto com as unidades de negócios, de utilização de algoritmos preditivos e prescritivos em ambiente tecnológico de pesquisas. Desenvolve algoritmos preditivos e prescritivos e análises avançadas de dados no ambiente produtivo da nossa plataforma analítica para prover soluções de dados que adicionem valor para as unidades de negócios. Por fim, mantém atualizada a base de conhecimento de algoritmos preditivos e prescritivos que utilizam nosso ambiente de big data" (p. 46).</p>	<p>Convergência entre o físico e o digital. Plataforma digital combinada com atendimento personalizado. InovaBra viabilizando parcerias com startups e a criação de três pólos de inovação com foco em se conectar com participantes do ecossistema de empreendedorismo e inovação (inovaHub); adquirindo Fintechs que desenvolveram soluções inovadoras para clientes com foco em algoritmos e inteligência artificial, plataformas digitais, blockchain, análise de perfil, computação de nuvem e big data (inovaBra ventures); buscando a fronteira em pesquisas avançadas de modelos e algoritmos sobre grandes volumes de dados - big data (inovaBra algoritmos).</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bradesco S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Avançamos na nossa Estratégia Digital com a evolução das agências digitais e com o lançamento do Next" (p. 4).</p> <p>"Next, uma plataforma 100% digital do Bradesco, que, mais do que tornar disponíveis produtos e serviços, se relaciona com o usuário a partir de seu comportamento, por meio de ferramentas interativas, e transforma a gestão do dinheiro em jornadas inteligentes rumo à conquista dos objetivos" (p. 11).</p> <p>"A solidez de gestão permite que o Banco evolua permanentemente com total segurança, acompanhando e criando tendências inovadoras na velocidade em que a revolução digital ocorre globalmente" (p. 14).</p> <p>"InovaBra polos: Programa de inovação interna que reúne mais de 100 funcionários de várias áreas de negócios, interagindo entre si e com startups externas com foco em gerar soluções inovadoras para proporcionar melhores experiências aos nossos clientes" (p. 53).</p> <p>"InovaBra lab: Um espaço de 1.700 m2 localizado no núcleo Bradesco em Alphaville, que centraliza 16 laboratórios das áreas de tecnologia e negócio para acelerar o processo de prototipação, experimentação, homologação e hackathons, a partir de um modelo de trabalho colaborativo com grandes parceiros de tecnologia.</p> <p>InovaBra habitat: Um centro de co-inovação com mais de 22 mil m2, situado no grande polo econômico de inovação e cultural de São Paulo, onde grandes empresas, startups, investidores e mentores trabalham de forma colaborativa para inovar e gerar negócios. Além de fomentar o universo de empreendedorismo no Brasil e a cultura de inovação nas organizações, o Habitat tende a contribuir com o país na busca por uma posição de maior protagonismo na inovação global" (p. 53).</p> <p>"Smart: o Banco tem aprimorado a sua estratégia de relacionamento com o cliente, baseada em uma plataforma de CRM. Com isso, lançou uma plataforma digital, que oferece uma visão 360° dos clientes. O sistema permite entender o comportamento e a propensão de cada cliente, aumentando sensivelmente a taxa de efetivação de vendas. No primeiro semestre de 2017, o crescimento na efetividade das vendas por este canal foi de 30%" (p. 58).</p>	<p>Programa de inovação interna que reúne mais de 100 funcionários de várias áreas de negócios, interagindo entre si e com startups externas com foco em gerar soluções inovadoras para proporcionar melhores experiências aos nossos clientes (InovaBra polos)</p> <p>16 laboratórios das áreas de tecnologia e negócio para acelerar o processo de prototipação, experimentação, homologação e hackathons, a partir de um modelo de trabalho colaborativo com grandes parceiros de tecnologia (InovaBra lab).</p> <p>Centro de co-inovação onde grandes empresas, startups, investidores e mentores trabalham de forma colaborativa para inovar e gerar negócios (InovaBra habitat).</p> <p>Plataforma digital para entender o comportamento de cada cliente com o propósito de realizar vendas mais assertivas.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bradesco S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Visão: Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado" (p. 12). "BIA. Criamos a BIA (Bradesco Inteligência Artificial) para facilitar a vida de nossos clientes, que obtêm respostas sobre produtos e serviços e auxílio nas transações, promovendo autonomia e facilidade na consulta. Digitalização. Focado em proporcionar uma melhor experiência ao usuário, o Bradesco tem investido de forma significativa seus esforços em plataformas digitais, na ampliação de produtos e serviços nos canais digitais, na criação de um banco 100% digital, com foco em um público hiperconectado, além da liderança mundial em Inteligência Artificial, com a BIA" (p. 14). "Somos uma das instituições de vanguarda na transformação digital" (p. 19). "Eficiência (...) A digitalização dos processos e do atendimento ao cliente traz ao Banco grandes oportunidades de otimização dos nossos processos e da rede de atendimento" (p. 31). "Atuamos com foco permanente na inclusão bancária, oferecendo todos os tipos de canais de atendimento e investindo em ações de integração gradativa entre os ambientes físico e digital para obter uma convergência crescente de clientes. A ampliação do acesso aos canais digitais e modelos inovadores de atendimento se dá em um contexto de transformação digital, de forma a tornar a experiência bancária ainda mais conveniente, rápida e segura para o cliente, com o duplo benefício de reduzir custos e atrair públicos hiperconectados" (p. 33).</p> <p>"Inovação tecnológica em serviços financeiros (Fintech). Como um fenômeno mundial, a tecnologia digital nos serviços financeiros tem provocado alteração na maneira como os serviços e produtos devem ser disponibilizados aos clientes em curto prazo. Ao mesmo tempo, a tendência é de a oferta de serviços financeiros ser afetada pelo aumento de novos modelos de negócios e tecnologias, com novos operadores no mercado e aumento da colaboração e parceria entre fintechs, startups e os bancos. Grande parte da inovação e avanços na tecnologia nesse setor está surgindo das fintechs" (p. 58).</p> <p>"A tecnologia como viabilizadora e canalizadora dos negócios; a inovação como elemento-chave na geração de valor para os clientes" (p. 124).</p> <p>"As soluções de cultura digital têm como objetivo estratégico impulsionar a Organização a ser bem-sucedida nesse universo. Para tanto, vem construindo diversas soluções de aprendizado que buscam adaptar a cultura e alinhar a compreensão da estratégia digital das lideranças da Organização, aprimorar a compreensão de negócios digitais, preparar e mobilizar a rede de agências para o relacionamento digital e gerar valor por meio do uso de interpretação de dados, para construção da experiência ideal do cliente em sua relação com o Banco" (p. 142).</p>	<p>A visão do Banco agora é conquistar a preferência do cliente também no mundo digital.</p> <p>Inteligência artificial aplicada nas respostas aos clientes e nas transações.</p> <p>Ampliação de produtos e serviços em canais digitais com foco na criação de um banco 100% digital e foco em um público hiperconectado.</p> <p>Integração gradativa entre os ambientes físico e digital.</p> <p>A tecnologia digital nos serviços financeiros tem provocado alteração na maneira como os serviços e produtos devem ser disponibilizados aos clientes em curto prazo, resultando no aumento de novos modelos de negócios e tecnologias, com novos operadores no mercado e aumento da colaboração e parceria entre fintechs, startups e os bancos. Grande parte da inovação e avanços na tecnologia nesse setor está surgindo das fintechs.</p> <p>A tecnologia como viabilizadora e canalizadora dos negócios. A inovação como elemento-chave na geração de valor para os clientes.</p> <p>É preciso adaptar a cultura e alinhar a compreensão da estratégia digital das lideranças da Organização.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 29: Postulados e mitos racionalizados do Caixa Econômica Federal.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração da Caixa Econômica Federal	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"Foi concluída, a etapa de migração e sincronização das bases de dados dos sistemas sociais do sítio do Rio de Janeiro para o Datacenter Cidade Digital, em Brasília" (p. 19). "Avanços importantes também foram implantados no ano de 2013 nas plataformas de atendimento do Internet Banking Caixa que passou a disponibilizar novos produtos e novas funcionalidades, além disso, melhorias foram efetuadas no aplicativo de acesso à conta para smartphones e tablets" (p. 20).	Datacenter sincronizando as bases de dados dos sistemas da Caixa. Melhorias nas plataformas de atendimento com foco na utilização de smartphones e tablets.
2014	"A CAIXA investe em melhoria, inovação e aprimoramento dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação. Em 2014, foram aplicados R\$ 1,9 bilhão em novas plataformas, expansão, aumento de capacidade, melhorias no desempenho e disponibilidade, manutenção e atualização do parque tecnológico" (p. 21).	Continuidade de investimento em TIC para atualização do parque tecnológico.
2015	Em 2015, a CAIXA concluiu a internalização dos cartões de crédito pessoa física, antes processados por empresa terceirizada. Os cartões foram migrados para o Datacenter Brasília, um dos centros de tecnologia mais modernos do mundo. A mudança proporcionou independência tecnológica e operacional, redução de custos, agilidade na realização de mais negócios e desenvolvimento de novos produtos e serviços" (p. 10). "A CAIXA investe em melhoria, inovação e aprimoramento dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (...) A Tecnologia da CAIXA foi destaque em estudo realizado pela Computerworld" (p. 21).	Datacenter viabilizou independência tecnológica e operacional na gestão de cartões de crédito pessoa física com impacto na redução de custos, agilidade e aumento de negócios.
2016	"A nova versão do Internet Banking CAIXA, dispensa a utilização de computador para validação dos aparelhos, além disso, o autocadastramento para consultar saldos e extratos passou a exigir apenas três telas. Essas inovações fazem parte da estratégia do banco para tornar seus canais digitais de atendimento a principal opção de acesso aos serviços pelos clientes, conferindo-lhes maior comodidade e celeridade" (p. 4).	Banco trabalha para tornar seus canais digitais de atendimento a principal opção de acesso aos serviços para clientes.
2017	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A
2018	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 30: Postulados e mitos racionalizados do Santander.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Entre as principais realizações estão a finalização do novo Data Center, localizado em Campinas (São Paulo), que eleva radicalmente o patamar de tecnologia do Banco" (p. 23).</p> <p>"Em 2013, o Santander Brasil estruturou a aquisição das operações da GetNet. O Banco anunciou a intenção de compra em julho e espera efetivar a operação no primeiro semestre de 2014. A GetNet era parceira do Banco desde 2010, atuando como o braço de tecnologia nas operações de adquirência (captura e processamento de transações via cartões de crédito e débito, as "maquininhas" de pagamento)" (p. 25).</p> <p>"O Banco se apoiou em iniciativas como o WebCasas, plataforma online que une corretoras e compradores de imóveis, e na aplicação de tecnologias que aceleraram o processo de avaliação e concessão do financiamento. Uma das novidades foi o desenvolvimento de sistemas de gerenciamento e digitalização dos processos, que permite maior controle em todas as etapas" (p. 75).</p> <p>"O valor de uma empresa no mundo moderno está cada vez mais associado à percepção de como ela se relaciona com todos os seus públicos e a comunidade em que está inserida. Se antes um negócio era avaliado apenas pelo seu estoque, equipamento e bens, hoje o maior peso está em como faz gestão de pessoas e do relacionamento com clientes, em como emprega a criatividade dos seus colaboradores na evolução dos negócios, na pesquisa e tecnologia desenvolvidas, na integridade dos processos internos, entre outros, que são os chamados ativos intangíveis" (p. 93).</p> <p>"Capital Organizacional: também pode ser chamado de Capital da Informação. Inclui fatores como modelo de gestão, tecnologia/ sistemas, sistemas de produção e distribuição e geração de conteúdo" (p. 93).</p>	<p>Digitalização de processos para melhor controle de todas as etapas de concessão de financiamento. O valor de uma empresa no mundo moderno está cada vez mais associado à percepção de como ela se relaciona com todos os seus públicos e a comunidade em que está inserida.</p>
2014	<p>"O Banco ainda adquiriu 50% do capital social da Super Pagamentos, uma plataforma digital que oferece a venda de produtos e serviços financeiros por meio de cartão pré-pago. A plataforma representa a entrada do Banco no mercado de pré-pagos e contas de pagamento no Brasil, um segmento que tem demonstrado potencial atrativo de expansão e rentabilidade" (p. 29).</p>	<p>Aquisição de empresas que desenvolveram plataforma digital para pagamentos.</p>
2015	<p>"Em janeiro de 2015, o Santander fez uma nova aquisição, com a compra de 50% do capital da Super, plataforma digital que oferece conta de pagamento eletrônica, cartão pré-pago e acesso a serviços financeiros simplificados, voltado ao público em processo de bancarização" (p. 23).</p>	<p>Aquisição de empresas que desenvolveram plataforma digital para pagamentos.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"Para nós, do Santander Brasil, o ano de 2016 representou uma profunda transformação. Combinamos o espírito empreendedor, que é o símbolo da cultura do Banco, com novos métodos de trabalho, capazes de nos tornar uma organização mais ágil e inovadora. A partir dessa proposta, avançamos com muita velocidade na nossa estratégia digital e em diversos negócios de alta relevância, como Consignado, Cartões, Getnet e Agronegócio" (p. 5).</p> <p>"Investimos na aquisição da Super, uma alternativa de Banco 100% digital, com contas que podem ser abertas em poucos minutos e oferece pagamento eletrônico, cartão pré-pago e acesso a serviços financeiros simplificados" (p. 23).</p>	<p>Organização mais ágil, inovadora e digital.</p> <p>Aquisição de banco digital.</p>
2017	<p>"Investimos, também, em inovação tecnológica. Fortalecemos e aprimoramos soluções como o aplicativo Santander Way e a conta virtual Superdigital. Com o engajamento de nossos profissionais em fazer o melhor atendimento, tanto digital quanto físico, fortalecemos a cultura de servir" (p. 4).</p> <p>"Em 2017, adquirimos 70% da Ipanema Credit Management - atual Return -, empresa de gestão de portfólios de créditos em atraso que nos trará ainda mais expertise na recuperação de crédito. Iniciamos a criação da Santander Auto, uma seguradora 100% digital, fruto de uma joint venture com a HDI Seguros" (p. 17).</p> <p>"O FUTURO já chegou. A inovação tecnológica e a rapidez na análise de dados são fundamentais para capturar, avaliar e derivar ações concretas para melhorar a experiência de nossos consumidores. Um dos grandes desafios do mercado financeiro está na construção de tecnologias confiáveis que sejam adaptáveis e velozes para atender consumidores e o negócio de forma eficiente" (p. 18).</p> <p>"Em 2017, demos prosseguimento à transformação digital em nossas operações, com 1.200 profissionais dedicados a soluções e inovação, ganho de velocidade nos processos e maior produtividade" (p. 18).</p> <p>"A contratação de serviços ou soluções bancárias precisa ser rápida e simples, como apanhar um produto na prateleira de um supermercado. Com a digitalização dos processos, nosso caminho para atrair e reter consumidores pessoa física e pequenas e médias empresas foi a inovação por meio de ferramentas e aplicativos que facilitam consultas e contratações" (p. 31).</p>	<p>Inovação tecnológica via aplicativo e conta virtual.</p> <p>Aquisição de empresa especializada em recuperação de crédito para incorporar inteligência e processos.</p> <p>Criação de seguradora de autos digital por meio de uma joint venture com a HDI Seguros.</p>
2018	<p>"Trouxemos a transformação digital para o centro da organização" (p. 6).</p> <p>"Descomplicar a vida das pessoas é a diretriz de nossa transformação digital" (p. 11).</p> <p>"Essa nova cultura, somada a uma estratégia de aquisições de startups altamente promissoras, nos permitiu intensificar a digitalização do nosso portfólio e aumentar a eficiência dos nossos canais de relacionamento. O digital hoje permeia e impacta todos os negócios do grupo. Desde a GetNet, que lançou uma solução para apoiar varejistas na construção de plataformas de e-commerce, até a Credits, uma fintech brasileira que viabiliza empréstimos com garantia, e recebeu o primeiro aporte no país do Santander InnoVentures, nosso fundo de capital de risco" (p. 11).</p> <p>"Também revolucionamos a forma como se financiam veículos no país, automatizando todas as pontas do processo. Hoje, da simulação à assinatura do contrato, tudo é realizado digitalmente, por meio do app Santander Financiamentos" (p. 11).</p> <p>"Com a tecnologia Santander, aceleramos o processo de liberação de crédito de 15 dias para poucas horas. Porque quem empreende tem pressa" (p. 12).</p>	<p>Transformação digital no centro da organização.</p> <p>Transformação digital serve para descomplicar a vida das pessoas.</p> <p>Estratégia de mudança cultural e aquisições de startups promissoras para intensificar a digitalização do portfólio e aumentar a eficiência dos canais de relacionamento.</p> <p>Tecnologia reduziu drasticamente o tempo de processamento da organização.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 31: Postulados e mitos racionalizados do Safra.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Safra	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A
2014	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A
2015	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A
2016	"Em 30 de setembro de 2016, o índice de inadimplência das operações vencidas acima de 90 dias representava apenas 1,2% da carteira de crédito, o que confirma a utilização das melhores práticas e tecnologias na concessão de crédito e no controle de garantias, posicionando o Banco Safra como uma das melhores instituições do mercado na gestão de crédito" (p. 4-5).	Gestão de crédito com aplicação de práticas e tecnologias de aprovação e recuperação.
2017	"Buscando sempre modernizar a infraestrutura tecnológica a disposição de seus clientes, ao longo do ano de 2017, o Banco promoveu a reformulação de seus canais de atendimento, por meio do projeto Multicanais, com destaque para os aplicativos "Safra Empresas" e "Safra Mobile Banking". Com esse projeto, são aplicados conceitos modernos de usabilidade nos canais eletrônicos, de maneira a proporcionar uma navegação mais rápida e simplificada" (p. 4).	Reformulação de canais de atendimento por meio da utilização de aplicativos para sistemas móveis com melhor usabilidade, rapidez e simplificação.
2018	"Uma das soluções que nasceu dentro deste contexto de inovação e alta tecnologia, associada à qualidade de nosso atendimento, foi a SafraPay, que também marcou a entrada do Safra no mercado de varejo de pessoas jurídicas e de adquirência e teve todo o seu planejamento pautado em investimentos tecnológicos. O Banco também investiu na criação de uma Mobile Virtual Network Operator (MVNO), a Cinco Telecom, com foco em IoT, e tem buscado constantemente novas oportunidades em soluções digitais" (p. 6). "Os negócios de empréstimo consignado e financiamento de veículos apresentaram, respectivamente, um crescimento de carteira de 46,2% e 53,5%, em relação a 31 de dezembro de 2017, com a manutenção dos indicadores de inadimplência em patamares inferiores aos observados no mercado. Este resultado é fruto de nossa estratégia baseada em novas tecnologias, permitindo aumento de escala e acesso a mais clientes pessoas físicas" (p. 7).	Tecnologia permitiu entrada do Banco no mercado de varejo de pessoas jurídicas. Investimento em novas soluções digitais baseadas em Internet das Coisas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 32: Postulados e mitos racionalizados do Votorantim.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Votorantim	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"Asset Management: ser reconhecida pela consistência na performance e pelo desenvolvimento de soluções apropriadas às necessidades dos clientes por meio de sua capacidade inovadora e diferenciada de estruturação e gestão de produtos de alto valor agregado. A Votorantim Asset Management (VAM) ocupa posição de destaque dentro do seu peer group (i.e. Assets sem estrutura de varejo) e vem ampliando sua parceria com o BB no desenvolvimento, administração, gestão e distribuição de fundos de investimento inovadores e customizados" (p. 2).	Inovação e customização de produtos com foco no cliente.
2014	"Asset Management: ser reconhecida pela consistência na performance e pelo desenvolvimento de soluções apropriadas às necessidades dos clientes por meio de sua capacidade inovadora e diferenciada de estruturação e gestão de produtos de alto valor agregado. A Votorantim Asset Management (VAM) ocupa posição de destaque dentro do seu peer group (i.e. Assets sem estrutura de varejo) e vem ampliando sua parceria com o BB no desenvolvimento, administração, gestão e distribuição de fundos de investimento inovadores e customizados" (p. 4).	Inovação e customização de produtos com foco no cliente.
2015	"Com a proposta de mapear expectativas das partes interessadas sobre a atuação do Banco Votorantim foi realizado, em novembro, o segundo painel de especialistas de 2015. O evento reuniu convidados externos, representando diversas partes interessadas para discutir com Executivos do Banco como mudanças tecnológicas, regulatórias e socioambientais estão afetando as dinâmicas sociais e quais os riscos e oportunidades para instituições financeiras" (p. 7). "Softwares - os softwares desenvolvidos internamente de acordo com as necessidades do Conglomerado fazem parte da política de investimento para modernização e adequação às novas tecnologias e necessidades dos negócios" (p. 18).	Mudanças tecnológicas, regulatórias e socioambientais estão afetando as dinâmicas sociais e apresentando riscos e oportunidades para instituições financeiras.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Votorantim	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"Digitalização do Banco, Temos ainda um forte processo de digitalização do Banco, alicerçado por um investimento de R\$ 250 milhões nos últimos anos. Esse investimento tem dado mais robustez aos processos internos do Banco, tornando nossa administração mais ágil. Um exemplo é o aplicativo Sou BV. Ele foi desenvolvido para nossa força de vendas e, entre outras, possibilita consulta aos créditos préaprovados e informação completa de todas as propostas" (p. 26).</p> <p>O Banco Votorantim integrou no ano passado o fundo criado pela Microsoft, Brasil Aceleradora de Startups Fundo de Investimentos em Participações. O objetivo é apoiar o desenvolvimento do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e fomentar Startups de Fintechs do país. O Banco tem um plano para desenvolver internamente soluções tecnológicas para facilitar a vida do cliente, mas sabe que muito das inovações ocorrem nas startups"(p. 26).</p>	<p>Forte processo de digitalização do Banco voltado para garantir mais robustez aos processos internos, tornando nossa administração mais ágil.</p> <p>Lançamento do aplicativo Sou BV.</p> <p>O Banco apoia o desenvolvimento do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e fomenta Startups de Fintechs do país através do Fundo Microsoft Brasil Aceleradora de Startups.</p> <p>O Banco tem um plano para desenvolver internamente soluções tecnológicas para facilitar a vida do cliente, mas sabe que muito das inovações ocorrem nas startups.</p>
2017	<p>Em 2017, também avançamos na estratégia de diversificação de negócios e transformação digital. Implantamos novos produtos com relevantes fintechs brasileiras, como Guia Bolso. Consolidamos parcerias para a oferta de Financiamento Estudantil com a Ideal Invest e a Kroton, e lançamos o financiamento para aquisição de placa de energia solar residencial com o Portal Solar, maior market-place digital do setor. Em Cartões de Crédito, lançamos o app para celular e ampliamos as opções de resgate de pontos com as novas parcerias Lívolo e Avianca. No 4T17, aportamos R\$ 1 milhão por meio do Fundo BR Startups na "QueroQuitar!", fintech de negociação online de dívidas e educação financeira. Divulgamos o novo site da BV, possibilitando aos clientes finais um canal único para acessar os produtos contratados. E concluímos com sucesso a primeira etapa do "InovaJunto", programa de inovação em conjunto com o acionista BB que levou colaboradores de ambas instituições para desenvolver projetos no Vale do Silício" (p. 4).</p> <p>"O Banco Votorantim busca consolidar-se entre os principais bancos privados nacionais, alavancando sinergias com os acionistas e trazendo o cliente para o centro do negócio. Para tanto, o Banco tem focado na rentabilização dos negócios, no aumento da eficiência operacional e na diversificação das fontes de receitas, investindo de forma contínua na transformação digital direcionada a melhorar a experiência dos clientes" (p. 8).</p>	<p>Estratégia de diversificação de negócios e transformação digital.</p> <p>Implantamos novos produtos em parceria com relevantes fintechs brasileiras.</p> <p>Lançamos o app para celular e ampliamos as opções de resgate de pontos com as novas parcerias Lívolo e Avianca.</p> <p>Aportamos R\$ 1 milhão por meio do Fundo BR Startups na "QueroQuitar!", fintech de negociação online de dívidas e educação financeira.</p> <p>Concluímos com sucesso a primeira etapa do "InovaJunto", programa de inovação em conjunto com o acionista BB que levou colaboradores de ambas instituições para desenvolver projetos no Vale do Silício.</p> <p>O Banco tem focado na rentabilização dos negócios, no aumento da eficiência operacional e na diversificação das fontes de receitas, investindo de forma contínua na transformação digital direcionada a melhorar a experiência dos clientes.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Votorantim	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Quem somos. Solidez, crescimento, agilidade e transformação digital" (p. 4).</p> <p>"Em 2018, passamos por uma ampla evolução cultural e digital, que transformou a forma como nossos colaboradores se relacionam com o Banco, e melhorou a experiência dos clientes, que são o centro do nosso negócio" (p. 5).</p> <p>"Trabalhamos com afinco para levar a transformação digital às nossas atividades e à nossa gestão. Isso tem mudado a maneira como trabalhamos" (p. 5).</p> <p>"Além disso, em linha com nosso plano de continuar avançando em frentes que promovam um ambiente de inovação e fomento de empresas que estão mudando os mercados em que atuam, estabelecemos diversas parcerias com fintechs brasileiras e internacionais. As parcerias reforçam nossa estratégia de diversificação de negócios e transformação digital" (p. 5).</p>	<p>Transformação digital passa a fazer parte da identidade da organização.</p> <p>Evolução cultural e digital transformando o relacionamento dos colaboradores com o Banco e a experiência do cliente.</p> <p>A transformação digital tem mudado a maneira como trabalhamos.</p> <p>Firmamos diversas parcerias com fintechs brasileiras e internacionais para diversificar negócios e acelerar a transformação digital.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 33: Postulados e mitos racionalizados do Banrisul.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banrisul	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Os correspondentes bancários - Banripontos, tiveram plataforma tecnológica e identidade visual renovadas" (p. 4).</p> <p>"Os gastos com investimentos em hardware, software e manutenção de bens patrimoniais somaram R\$299,5 milhões no ano de 2013. Entre as realizações relacionadas à infraestrutura de TI, destacam-se: (i) a conclusão da implantação de solução que garante ao Banrisul total contingência na rede de armazenamento de dados; (ii) a ampliação da capacidade de comunicação entre o Banrisul e a RSFN - Rede do Sistema Financeiro Nacional; (iii) adesão do Banrisul ao projeto do Governo do Estado INFOVIA RS; (iv) implantação da nova solução Spectrum IM, que é responsável pela monitoração da disponibilidade e capacidade de todos os entes (links, roteadores e switches) que efetuam a comunicação da rede de computadores instalados no Banrisul; (v) atualização tecnológica com a substituição de 113 roteadores de agências, possibilitando maior qualidade na comunicação das agências com o Data Center do Banrisul; (vi) contingenciamento de rede de comunicações de dados para as 270 maiores agências da rede; (vii) atualização dos produtos (SW) utilizados pelo ambiente mainframe e aumento da capacidade de processamento" (p. 34).</p> <p>"Os investimentos em modernização tecnológica e na expansão, reformas e revitalização da rede de agências concentraram-se, no ano de 2013, na ampliação da capacidade de processamento para sustentar o crescimento dos negócios, na conclusão da implantação dos requisitos de segurança do projeto de aquisição da Rede Banricompras, no aprimoramento de controles de acesso e melhorias de segurança dos ambientes tecnológicos e na disponibilidade de rede como diferencial de atendimento" (p. 106).</p>	<p>Plataforma tecnológica para correspondentes bancários aprimorada.</p> <p>Investimento em infraestrutura de TI - software e hardware.</p> <p>Política de Investimentos priorizando modernização tecnológica ao mesmo tempo que continua a investir em agências físicas.</p>
2014	<p>"O Banrisul estabeleceu parceria com a MasterCard, para lançamento de carteira digital baseada na tecnologia MasterPass, trazendo facilidades aos clientes no pagamento de suas compras em ambiente e-commerce" (p. 23).</p> <p>"Na área de segurança de TI, foram destaques:(...) (iii) realização da 7ª edição do Fórum Internacional de TI Banrisul, com o tema Os Desafios da Sociedade Digital" (p. 29).</p>	<p>Realização de fórum para debater os desafios da /sociedade digital.</p>
2015	<p>"Priorizamos a melhoria de processos e os investimentos em tecnologia para tornar nossas 536 agências e 743 postos de atendimento cada vez mais ágeis. Rotinas de back office ganharam maior dinamismo pela implantação ou continuidade de projetos como a Gestão Digitalizada de Documentos, TV Corporativa, Acessibilidade, Modelo Organizacional de Agências, implantação do DAD Eletrônico. Os Data Centers da Instituição foram alvo de melhorias de infraestrutura e de processos, com foco na eficiência energética e na disponibilidade dos ambientes" (p. 2).</p>	<p>Mellhoria de processos e investimentos em tecnologia para aprimoramento de rotinas de back office.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banrisul	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"A evolução digital é um fenômeno que está alcançando toda a sociedade e com forte impacto no negócio bancário. Novas regras de engajamento e formas de interação estão sendo criadas. As instituições financeiras, atentas à necessidade de conectividade de seus clientes, levam adiante um movimento de tecnologia de orientação digital. No Banrisul, tecnologia tem sido um fator de diferenciação e de pioneirismo. No ano de 2016, aceleramos de forma dinâmica a inovação. Além dos canais digitais, desenvolvemos infraestrutura para suportar, internamente, o processamento da emissão e da aquisição de nossa Rede Vero e efetuamos a internalização de diversos processos de empresas controladas, visando à melhoria da eficiência, garantia de continuidade e utilização das melhores práticas. Nossos canais digitais reúnem o Home Banking, o Office Banking e o Mobile Banking. Lançado em 2010, a utilização do M-Banking, para realização de consultas, serviços e transações financeiras via celular, já superou o Home Banking. Com a popularização dos smartphones, o Mobile evoluiu, em 2013, para um aplicativo de uso no celular. Em 2016, lançamos o BanriSaque Digital, aplicativo desenvolvido pelo Banrisul, instalável em smartphone ou tablet, que possibilita efetuar saques com um cartão virtualizado" (p. 2).</p>	<p>Evolução digital tem forte impacto no negócio bancário. Tecnologia é fator de diferenciação e pioneirismo. Transações via celular já superam o home banking. Investimentos em aplicativos, canais digitais e infraestrutura interna para melhoria de processos.</p>
2017	<p>"Condição indispensável à sustentabilidade das companhias, a modernização fez parte dos esforços do Banrisul em 2017. Através da oferta de canais digitais, a Instituição continua investindo prioritariamente em tecnologia, alinhado ao aumento expressivo do volume de transações realizadas através de dispositivos móveis. Soluções tecnológicas como o aplicativo Banrisul Digital, BanriSaque e Banricompras Vero Pay tiveram ações de marketing institucionais próprias, com campanhas nos principais meios de comunicação. Por isso, o Banco foi reconhecido como uma das empresas mais inovadoras no uso de TI, conquistando os prêmios eFinance 2017, com o Cartão Virtual, e Top de Marketing, com o case "Banrisul Digital, Clique e Simplifique" (p. 2).</p> <p>"O Banrisul está fazendo um movimento amplo na área de tecnologia, passando a adotar métodos mais ágeis para a redefinição de processos junto às áreas de negócios. Foi analisada no novo modelo a tecnologia utilizada pelo Banco, desde os processos tecnológicos já suportados pela estrutura da área de tecnologia da informação do Banrisul até o Banco Digital. Hoje existe nova mecânica de implementação de sistemas na área de tecnologia, tornando o processo mais ágil na entrega de serviços. Atento às ações de inovação e ao que há de mais moderno na área digital, em maio de 2017, o Banrisul promoveu a 10ª edição do Fórum Internacional de TI que teve como tema O Futuro da Sociedade Digital, com a participação de cerca de 4 mil pessoas" (p. 51).</p> <p>"A Instituição disponibilizou, em 2017, o aplicativo Banrisul Digital, com três novos canais. Em maio, foram disponibilizados o Office (App), com serviços bancários disponíveis para empresas que já utilizam o Office Banking; e o Minha Conta, para os clientes pessoas física e jurídica em geral. Em dezembro, buscando otimizar o relacionamento junto aos clientes com alto padrão de relacionamento, foi disponibilizado também, o canal de atendimento exclusivo para clientes Afinidade" (p. 56).</p>	<p>Modernização é condição de sustentabilidade para empresas. Adoção de métodos ágeis para redefinição de processos.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banrisul	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"A transformação digital está definindo uma nova forma de atuação dos bancos, exigindo velocidade nas decisões, capacidade de adequação e estruturas multidisciplinares capazes de atender as demandas de uma sociedade em constante mutação. Neste contexto, o Banrisul adotou modelo digital de jornadas fim-a-fim para a transformação digital do Banco, com foco no cliente, internalizou a metodologia ágil, com envolvimento integrado das áreas de negócios e TI, e instituiu em sua estrutura a Unidade de Transformação Digital. Este é o futuro e o Banrisul está preparado para os novos tempos" (p. 8).</p> <p>"No ano em que completa 90 anos, o Banrisul mantém o foco cada vez maior em seu processo de transformação digital tornando-se cada vez mais moderno, eficiente, sustentável e preparado para o futuro. Em 2018 a Instituição criou a Unidade de Transformação Digital com adoção de jornadas fim-a-fim e internalização da metodologia ágil. As iniciativas priorizadas visam acelerar ainda mais a jornada digital do Banco, que vem se traduzindo em maior oferta de produtos e serviços no aplicativo Banrisul Digital" (p. 55). "Em 2018, as operações realizadas nos canais digitais do Banrisul representaram 50,8% do total de operações efetivadas entre os canais disponíveis (que incluem, além dos digitais, POS, ATM, correspondentes, caixas e Banrifone); em 2017 tais operações representavam 40,8% do total. Essa evolução é reflexo da alteração do perfil dos clientes, que passaram a utilizar mais os dispositivos móveis, da disponibilização de novos serviços e implantação de melhorias, da comodidade e facilidade de operação nos canais digitais, além das ações que estimulam a adesão a esses canais" (p. 61).</p> <p>"Em maio de 2018 ocorreu a 11ª edição do Fórum Internacional de TI Banrisul, com o tema A Era da Inovação Disruptiva e que proporcionou a interação com reconhecidos especialistas brasileiros e estrangeiros" (p. 67).</p> <p>"Ainda em maio de 2018, o Banrisul participou do evento 15th Global Digital Banking Conference, na Espanha, onde também realizou uma palestra sobre Transformação Digital" (p. 67)</p> <p>"Em 2018, o Banrisul criou uma área de Transformação Digital com a finalidade de desenvolver um ambiente favorável aos ecossistemas digitais, bem como dotar o Banco de governança voltada à transformação digital, alinhada aos objetivos estratégicos da Instituição. O objetivo inicial é promover a cultura de entregas constantes, com foco em soluções que melhor atendam a experiência dos clientes, estimulando o trabalho com times multidisciplinares. Com foco em compartilhar a cultura de desenvolvimento ágil foram realizados, em 2018, diversos workshops em outras áreas do Banrisul, além da formação de outros times, nas demais áreas de tecnologia do Banco, com os desafios de desenhar novas soluções de negócios, aliando tecnologia e inovação às estratégias da Instituição" (p. 69).</p>	<p>A transformação digital está definindo uma nova forma de atuação dos bancos, exigindo velocidade nas decisões, capacidade de adequação e estruturas multidisciplinares capazes de atender as demandas de uma sociedade em constante mutação.</p> <p>Essa evolução é reflexo da alteração do perfil dos clientes.</p> <p>O Banrisul criou uma área de Transformação Digital com a finalidade de desenvolver um ambiente favorável aos ecossistemas digitais, bem como dotar o Banco de governança voltada à transformação digital, alinhada aos objetivos estratégicos da Instituição.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 34: Postulados e mitos racionalizados do HSBC Bank plc.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do HSBC Bank plc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Basic Banking: increasingly provides globally standardised but locally delivered, reliable, easy to understand, good-value banking products and services, increasingly using global product platforms and globally set service standards. Customers can interact through four principal channels: branches, self-service terminals, telephone service centres and digital (internet and mobile)" (p. 2).</p> <p>"Financial intelligence: establishing a new global network of Financial Intelligence Units that use cutting edge technology to identify and investigate significant cases, trends and strategic issues related to financial crime risks" (p. 2).</p> <p>"The security of the group's information and technology infrastructure is crucial for maintaining the banking applications and processes while protecting customers and the HSBC brand" (p. 24).</p>	<p>O banco está utilizando cada vez mais plataformas de produtos globais e padrões de serviço também definidos globalmente.</p> <p>Os clientes podem interagir através de quatro canais principais: agências, terminais de autoatendimento, centrais de atendimento telefônico e digital (internet e celular).</p> <p>Inteligência Financeira aplicando tecnologia para identificar e investigar tendências e questões estratégicas relacionadas a segurança.</p>
2014	<p>"The use of digital platforms continues to grow in line with strong demand from self-directed clients. These platforms enable clients to access account information, investment research and online transactional capabilities directly. We continue to invest in digital systems to better meet clients' evolving expectations and needs" (p. 7).</p> <p>"Our three growth priorities are customer growth in target segments, deepening customer relationships through wealth management and relationship-led lending, and enhancing distribution capabilities, including digital" (p. 10).</p>	<p>A utilização de plataformas digitais continua a crescer em linha com a forte demanda de clientes autodirecionados.</p> <p>As plataformas permitem que os clientes acessem informações de contas, pesquisas de investimento e recursos de transações online diretamente.</p> <p>Continuamos a investir em sistemas digitais para melhor atender a evolução dos clientes expectativas e necessidades.</p> <p>Nossas três prioridades de crescimento são: aumentar a carteira de clientes de segmentos-alvo; aprofundar a relação com estes clientes e desenvolver os recursos de distribuição, inclusive digital.</p>
2015	<p>"Long-term trends: increasing global connectivity. The international flow of goods, services and finance continues to expand, aided by the development of technology and data in personal and commercial exchanges" (p. 2).</p> <p>"HSBC is focused on creating value from its network which covers 90 per cent of the global trade and capital flows. HSBC is therefore investing heavily in digital and technology aspects of its core Payments and Cash" (p. 5).</p> <p>"Technology and climate change are two areas which present both challenges and opportunities to us and our customers. HSBC is investing in innovation and digital capabilities to better serve its customers. This includes enhancing security around financial transactions and protecting customer data. In 2015, we enabled the Apple Pay mobile payment service, launched live-chat online customer service, and made digital secure keys available to simplify customer login experience" (p. 6).</p>	<p>O aumento da conectividade global é uma tendência de longo prazo. Os fluxos de bens, serviços e finanças continuam a se expandir apoiados no desenvolvimento de tecnologias e dados cada vez mais disponíveis.</p> <p>Tecnologia e mudanças climáticas são duas áreas que apresentam desafios e oportunidades para nós e nossos clientes.</p> <p>O HSBC está investindo em inovação e recursos digitais para melhor atender seus clientes.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do HSBC Bank plc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"Areas of focus HSBC is focused on creating value from its network. The Group's priority markets cover both sides of 11 of the world's 15 largest trade corridors for goods and services forecast for 2030, and represent at least one side of the other four corridors. The group is therefore investing heavily in digital and technology aspects of its core Global Liquidity and Cash Management ('GLCM') and Global Trade and Receivables Finance ('GTRF') propositions" (p. 4).</p> <p>"We continue to invest in innovation and technology to serve customers better and enhance security around financial transactions and customer data. In 2016, we introduced voice biometrics identification technology for retail customers globally. HSBC is one of the first large scale global users of this technology" (p. 4).</p> <p>"In the UK, we also launched a mobile application for commercial banking customers that allows them to digitally verify their identity with an image and identification document upload. Nearly 80% of customers have chosen to use this digital channel when available" (p. 5).</p> <p>"In the UK scores are consistent with 2015 but a one point improvement in scores among our main competitors represents a slightly weakened position in 2016. We continue to focus on making things easier for our customers, developing digital capabilities and reducing complexity of internal processes (...) Digital developments will be a key focus in 2017 as the brand continues to develop as a main current account provider in the UK" (p. 7).</p>	<p>Estamos investindo fortemente em inovação e tecnologia para atender melhor os clientes e aumentar a segurança em relação às transações financeiras e dados do cliente.</p> <p>Introduzimos a tecnologia de identificação biométrica de voz para clientes de varejo.</p> <p>Lançamos um aplicativo móvel para clientes de banco comercial que permite verificar digitalmente sua identidade com um upload de imagem e documento de identificação. Quase 80% dos clientes optaram por usar este canal digital quando disponível.</p>
2017	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A
2018	<p>"We aim to: mprove our customer service by investing further in technology and our digital capabilities" (p. 4).</p> <p>"Areas of focus: Deepening client relationships, maximising our synergies with the Group and other Businesses, investments in transaction banking platforms and digital programmes focused on clients remains a priority" (p. 5).</p> <p>"Investing in digital: as part of our strategy, HSBC Bank plc is committed to using technology to enhance our customer experience" (p. 6).</p> <p>"HSBC will build on the positive momentum since 2017 in perceptions of its digital services, making it essential to continue supporting investments in Digital banking. This will help further boost perceptions of accessibility" (p. 7).</p> <p>"Other key activities in 2018 included: further development of digital products and supporting processes to ensure our digital offerings deliver fair outcomes for customers. Governance and controls continue to be strengthened to ensure they remain fit for purpose as new technology is introduced" (p. 32).</p>	<p>Nosso objetivo é: melhorar nosso atendimento ao cliente e para tal é necessário investir em tecnologia e em nossas capacidades digitais.</p> <p>Investir em tecnologia digital é parte de nossa estratégia.</p> <p>Desenvolvemos mais produtos digitais e processos de apoio para garantir que nossas ofertas digitais.</p> <p>Governança e controles continuam a ser fortalecidos conforme novas tecnologias são introduzidas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 35: Postulados e mitos racionalizados do BNP Paribas.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do BNP Paribas	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Lastly, to enhance client focus and services, we launched Hello bank!, our new model for digital banking, in four countries (Germany, Belgium, France and Italy). We are satisfied with the first results and have received a number of awards for the quality of services and user-friendly aspects of Hello bank!" (p. 3).</p> <p>"Innovation is key for the retail bank of the future" (p. 22).</p> <p>"At the age of 100, BNL enters the digital era In 2013, a century after its foundation, BNL bc overcame the challenging environment and succeeded in: • meeting its customers' needs with innovative, customised solutions; • promoting cross-selling to boost business growth; • developing financial-education initiatives for customers (EduCare) and professional advice for young people (Orientamento), which has helped to consolidate BNL" (p. 24).</p> <p>"Developing products and services for professional clients and digital solutions. The bank continued to broaden its digital channels. Launched in late 2012, "Easy banking", an app for smartphones and tablets, has been downloaded more than 500,000 times. Various new features were added in 2013, such as "Easy transfer" for making person-to-person payments from a smartphone with nothing more than the recipient's phone number" (p. 25).</p> <p>"In addition, to meet customers' growing demand for digital solutions, the wealth management teams developed an app enabling customers to look up their portfolio, investment performance and transaction records. New features have also been added to the internet portal devoted to wealthy customers" (p. 26).</p> <p>"Strengthening digital solutions and services for SMEs" (p. 28).</p> <p>"Digital channels continuously evolving Many innovative projects were initiated in 2013 in International Retail Banking countries, particularly in the digital channels" (p. 35).</p> <p>"Clients are living longer, moving around more and face greater risks. The digital era is transforming distribution standards and client relationships. This "next-generation" consumption model is creating opportunities for a variety of innovative digital solutions. With this in mind, BNP Paribas Cardif made its digital transformation, which is gaining momentum, one of its priorities during 2013" (p. 44).</p>	<p>Para melhorar o foco no cliente e nos serviços, lançamos o Hello bank!, nosso novo modelo de banco digital, em quatro países (Alemanha, Bélgica, França e Itália).</p> <p>inovação é a chave para o banco de varejo do futuro. O banco continuou a ampliar seus canais digitais. As equipes de gestão de patrimônio desenvolveram um aplicativo que permite aos clientes consultar seu portfólio, desempenho de investimento e registros de transações.</p> <p>Fortalecimento de soluções e serviços digitais para MPE.</p> <p>Canais digitais em constante evolução. A era digital está transformando os padrões de distribuição e o relacionamento com os clientes. O modelo de consumo da "próxima geração" está criando oportunidades para uma variedade de soluções digitais inovadoras.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do BNP Paribas	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2014	<p>"The world is changing and therefore our lifestyles and ways of thinking are changing. Digital communications, the sharing economy, longer life expectancies, the relationship with money and scarcer natural resources are revolutionising our behaviour. The transformations taking place in our societies require us to experiment with new relationships and imagine new services for clients" (p. 5).</p> <p>"We know that there are deep changes in society that are revolutionising our habits, choices and the challenges which we must face. Human, demographic, industrial and digital developments are all influencing the world. We realised that we had to reassess the way we think and, consequently, the way we act" (p. 6).</p> <p>"Mobile development is multiplying smartphone communications and is the second phase of the digital revolution. At the beginning, it was closely correlated to the development of the fixed internet, but today it is linked to an omnipresent internet that is accessible everywhere. By 2020, around half of the world's population will have access to the internet" (p. 6).</p> <p>"Individuals can, via the internet, influence the way in which industries and business work. This is one of the consequences of the digital revolution" (p. 6).</p> <p>"Reverse mentoring can be defined as digital natives* helping older colleagues in the workplace to become more savvy regarding digital technologies and more informed about social media. BNP Paribas Cardif is an active advocate of this mode of learning, which is based on the participation of volunteers and the transmission of knowledge between "juniors", who use digital tools in their private and professional lives, and "seniors" who need to learn more about these tools for their work" (p. 8).</p> <p>"At the Junction of social innovation and digital culture is the sharin economy. From collaborative consuming and crowdfunding to open innovation and co-working, these trends are moving into every area of society. We live in an "open laboratory" that is inventing new socio-economic models" (p. 10).</p> <p>"Digital atitude. BNP Paribas Personal Finance is pursuing its digital transformation by rolling out applications for each country" (p. 12).</p> <p>"Offer our clientes the magic of the digital world while guaranteeing security and compliance for transactions" (p. 22).</p> <p>"If we look at 10 years from now, our main challenge in the area of digital transformation will be finding the right balance between innovation and security" (p. 22).</p> <p>"Digital technology is creating 2 parallel movements: on the one hand, a capacity to enhance the customer experience through new technologies. On the other hand, security matters which are growing exponentially and linked to the growing use of digital technology. This dual evolution concerns every single company, particularly newcomers in the digital economy. " (p. 22).</p> <p>"No company can succeed in reconciling this quantitative and qualitative transformation without adopting open-innovation mechanisms. We are determined to develop our own open-innovation ecosystem at the international level. Every day, our teams co-create with developers from FinTech firms*, with digital players, and also with start-ups whom we seek out to help us with our innovation efforts. We can also help these companies in return to develop durable solutions because we ensure, as early as possible, that they comply with our compliance and security standards. Let us not forget that these challenges are industrywide. The timescale is a decade" (p. 22).</p>	<p>Mudanças profundas na sociedade estão revolucionando hábitos, escolhas e os desafios que devemos enfrentar.</p> <p>O desenvolvimento móvel está multiplicando as comunicações dos smartphones e é a segunda fase da revolução digital. No início, estava intimamente relacionado ao desenvolvimento da internet fixa, mas hoje está vinculado a uma internet onipresente e acessível em qualquer lugar.</p> <p>Os indivíduos podem, via internet, influenciar a forma como as indústrias e os negócios funcionam. Essa é uma das consequências da revolução digital.</p> <p>A mentoria reversa pode ser definida como nativos digitais ajudando colegas mais velhos no local de trabalho a se tornarem mais conhecedores das tecnologias digitais e mais informados sobre as mídias sociais.</p> <p>Do consumo colaborativo e crowdfunding à inovação aberta e cooperação, essas tendências estão se movendo em todas as áreas da sociedade.</p> <p>Vivemos em um "laboratório aberto "que está inventando coisas modelos socioeconômicos.</p> <p>Em 10 anos nosso principal desafio na área de transformação digital será encontrar o equilíbrio certo entre inovação e segurança.</p> <p>Nenhuma empresa pode ter sucesso em conciliar essa transformação quantitativa e qualitativa sem adotar mecanismos de inovação aberta.</p> <p>Estamos determinados a desenvolver nosso próprio ecossistema de inovação aberta em nível internacional.</p> <p>Todos os dias, nossas equipes co-criam com desenvolvedores de empresas FinTech, com players digitais, e também com start-ups que procuramos para nos ajudar em nossos esforços de inovação.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do BNP Paribas	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Beyond 2016 we will continue implementing the long-term strategies of our business lines. We will also accelerate our growth in the digital domain, in certain geographical regions, and in certain business lines" (p. 11).</p> <p>"Digitalisation is a major transformational area and it will be central to our growth. BNP Paribas devotes around €1 billion per year to digital investments. And these investments are bearing fruit. In 2015 Hello bank!, the Group's 100% digital mobile bank, doubled its share of revenues from individual customers compared with 2014. All business lines are making progress in digitalisation, which is transforming the bank in a major way in terms of organisation, processes and client culture. Digitalisation is also transforming the competitive landscape through new entrants such as Fintechs. They are inventing new services and usages that are helping to expand our market. They are also sources of inspiration because we can work with them and generate synergies" (p. 12).</p> <p>"Digitalization at the heart of BNP Paribas' transformation. Digitalisation, mobility and disintermediation are transforming customer behaviour. BNP Paribas is closely following these developments and transforming its business model and services with the aim of providing mobile, accessible and immediate solutions to individuals, professional clients and businesses. To achieve this aim, the Group is relying on a process of continuous innovation based on co-construction among internal bank experts, start-ups and clients. (p. 50).</p> <p>"The physical and digital worlds will merge completely. Clients will choose how they bank, when and for what purpose. I believe that the client relationship will be more personalised in the future. Digitalisation can be seen as very technical and inhuman, but technology will explode in terms of quality and functionality. Digitalisation will allow us to multiply client contacts" (p. 50).</p> <p>"New technologies will profoundly transform the corporate and institutional banking model" (p. 51).</p> <p>"More fluid banking ecosystems. In the world of corporate and institutional banking, as in retail banking, a major shift is underway. It concerns a vast movement of digital transformation that will profoundly change our business model" (p. 51).</p> <p>"Cross innovation. A year after its launch, BNP Paribas' "Innov&amp;Connect" programme in France is delivering on its promises. Innov&amp;Connect is an accelerated innovation programme designed to bring together start-ups and mid-sized corporates. For the 2015 edition of the programme, some 215 start-ups and 11 mid-sized corporates, each with its own open-innovation project, were selected by BNP Paribas Business Centres across France and L'Atelier BNP Paribas. Five teams of mid-sized corporates and start-ups began a process of co-experimentation. Based in BNP Paribas' WAI (We Are Innovation) business accelerator in Paris over a six-month period, the teams benefited from the support of experts from L'Atelier BNP Paribas and the Innovation teams at French Retail Banking. Following the success of the programme, the second round of Innov&amp;Connect was launched in December 2015. Innov&amp;Connect is a key initiative of the "2016 BNP Paribas Entrepreneurs Plan" and will involve 12 new corporate sponsors" (p. 52).</p> <p>"Open innovation with fintechs. BNP Paribas launched two original initiatives in France based on open innovation and co-construction aimed at helping fintechs. French Retail Banking opened its first innovation centre dedicated solely to fintechs. At this 15th innovative centre, which is located in Paris, specialist relationship managers who work closely with fintech ecosystems offer start-ups customised banking solutions. The second initiative is a programme aimed at putting start-ups in touch with the bank's business lines—the first of its kind in the banking sector. L'Atelier BNP Paribas' fintech business accelerator aims to develop prototypes for new products and services that will improve services and customer relationships. The bank's business lines today benefit from access to the start-ups selected by L'Atelier BNP Paribas from around the world, and from the possibility of co-innovating on key business challenges or optimising organisational structures. In return, start-ups benefit from personalised support and the credibility of being part of a highly selective programme" (p. 53).</p> <p>"1st international hackathon and 6 start-ups incubated In June 2015 BNP Paribas held its first international hackathon, with simultaneous sessions taking place in Paris, Brussels, Istanbul, Rome and San Francisco. The task: find ways to "enhance the customer experience". This initiative is the latest step in the Group's innovation strategy, which is to combine the agility of experts outside the bank with its own in-house expertise and knowledge of clients. Over two days, some 300 programmers, developers, designers and start-up owners were tasked with contemplating the branch/digital experience, financial literacy, the personalisation of client relationships, and weighing up simplicity versus security. At the end of the competition weekend, 17 out of 58 participating start-ups were selected to go forward to the Digital Bootcamp, a threemonth online mentoring phase that enabled participants to develop their projects and benefit from the bank's expertise. In November, a Demo Day was held in Paris to select the six best start-ups based on pitches covering topics including authentication, payments, data centralisation and data analysis. After a final incubation phase of six months, these projects are destined for implementation by BNP Paribas" (p. 55).</p>	<p>A digitalização é uma grande área de transformação e será fundamental para o nosso crescimento.</p> <p>A digitalização também está transformando o cenário competitivo por meio de novos participantes como as Fintechs que estão inventando novos serviços e utilizações que ajudam a expandir nosso mercado. Elas também são fontes de inspiração porque podemos trabalhar com elas e gerar sinergias.</p> <p>A digitalização no centro da transformação do BNP Paribas.</p> <p>A digitalização, a mobilidade e a desintermediação estão a transformar o comportamento do cliente.</p> <p>O Grupo conta com um processo de inovação contínua baseado na coconstrução entre especialistas internos do banco, start-ups e clientes.</p> <p>Os mundos físico e digital vão se fundir completamente. Os clientes vão escolher como depositar, quando e para que finalidade.</p> <p>A relação com o cliente será mais personalizada no futuro.</p> <p>A digitalização vai permitir-nos multiplicar os contactos com os clientes.</p> <p>As novas tecnologias irão transformar profundamente o modelo bancário corporativo e institucional.</p> <p>Ecossistemas bancários mais fluidos.</p> <p>O BNP Paribas lançou iniciativas de inovação aberta na França para co-construção visando ajudar fintechs e, também, delas extrair soluções e suporte para otimizar sua estrutura organizacional.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do BNP Paribas	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"This strategic plan is designed to “build the bank of the future” by expanding the bank’s businesses, developing an ambitious programme of new client experiences, carrying out the digital transformation of the bank, and raising efficiency" (p. 6).</p> <p>"Firstly we’ve begun a transformation process to adapt to the way customers now use branches, and secondly we’ve laid the foundations for a more digital bank" (p. 10).</p> <p>"We’ll now be accelerating the pace of our digital transformation thanks to this knowledge and making extra investments, both to create new customer experiences and raise operational efficiency" (p. 12).</p> <p>"Across all the Group’s divisions, business lines and geographic regions we’ll be focusing on five main areas. The first is implementing new, smoother, faster, more convenient and more efficient customer journeys designed to meet customers’ new requirements. To achieve this, we will upgrade our operational model—this is the second area, which also means simplifying our processes. The third area, adapting our IT systems, and which includes adopting common, Group-wide standards, will help us to achieve this transformation. The fourth area is about data, an essential factor in the digital world. We need to analyse data more thoroughly and make better use of it in order for us to be more relevant to our customers and anticipate their needs, whether they are individual customers, corporate clients or institutional investors. Lastly, the fifth area is about working differently. We also need to adapt to digital tools and to streamline working methods. We must strive to cultivate openmindedness and encourage new ideas" (p. 13).</p> <p>"BNP Paribas Personal Finance switches to digital signatures Customers taking out a consumer loan can now save time by using a digital signature. The process is fast, efficient and secure, and enables customers to retrieve their documents at any time" (p. 46).</p> <p>"New technologies are radically changing the business environment and revolutionising client needs. To provide clients with optimal advice and support, BNP Paribas Securities Services embarked on a drive to expand its expertise in digital technologies. It set up an ‘Innovation &amp; Digital Lab’, in which it brings together existing initiatives. These focus on five key themes: blockchain technology; data collection and analysis; robotics and artificial intelligence; digital interaction with clients (the user experience); and the digitalisation of processes. The initiative fits into the BNP Paribas Group’s digital transformation strategy and aims to cultivate a ‘digital mindset’ among staff, introduce digital ways of working, create innovation partnerships, and share skills and expertise across the bank" (p. 65).</p> <p>"Inventing the customer journeys of the future. The 2nd BNP Paribas International Hackathon took place on 17, 18 and 19 June 2016 in 8 cities: San Francisco, London, Paris, Brussels, Rome, Berlin, Warsaw and Istanbul. Assisted by BNP Paribas experts, over 100 startups applied their creative powers in a competition to reinvent key ‘customer journeys’: these included buying real estate or a consumer good, obtaining financial advice online, or providing solutions to SMEs’ cash-management needs. BNP Paribas is moving ahead with its own digital transformation in a spirit of mutually beneficial collaboration and partnership with startups in these fields. Following the Hackathon, 18 companies were selected to attend a four-month ‘digital bootcamp’ hosted by the bank to develop their projects further. These startups will develop prototypes that will be tested in the bank’s businesses" (p. 67).</p>	<p>Implementar jornadas de clientes novas, mais suaves, mais rápidas, mais convenientes e mais eficientes, projetadas para atender às novas necessidades dos clientes.</p> <p>Simplificar nossos processos operacionais.</p> <p>Adaptar nossa TI adotando padrões comuns para todo o Grupo.</p> <p>Analisar os dados com mais profundidade e melhor aproveitá-los para sermos mais relevantes para os nossos clientes e antecipar as suas necessidades, sejam eles clientes pessoas físicas, pessoas jurídicas ou investidores institucionais.</p> <p>Trabalhar de maneira diferente: nos adaptar às ferramentas digitais e agilizar os métodos de trabalho.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do BNP Paribas	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"BNP Paribas continues to undertake initiatives to rethink banking services, reinvent banking relationships and continue the digital transformation of our activities by 2020" (p. 3).</p> <p>"In the three key areas of the Plan—creating new client experiences, pursuing digital transformation, and improving efficiency—all businesses made progress" (p. 4).</p> <p>"Alongside human intelligence, technology offers us opportunities to rethink the customer experience" (p. 7).</p> <p>"The bank of the future must be more flexible, more digital and better equipped to anticipate the needs of its customers. The transformation of our bank is a response to these demands. Alongside human intelligence, technology offers us opportunities to rethink the customer experience and, as a result, enhance the services we provide to individuals, businesses, financial institutions and community organisations. As we integrate new digital processes, we also have to adapt our information systems and use data to serve our customers better. We can be proud of the achievements we have already made across our business lines and in many countries" (p. 7).</p> <p>"We are transforming our operating model to be more digital and more client-focused. This goes hand-in-hand with the strengthening of our positive role in society. Our customers, employees, investors and partners as well as NGOs and individual citizens all want and expect this from us." (p. 27).</p> <p>"Through reverse mentoring, young people support more experienced colleagues" (p. 31).</p> <p>"In November 2017 BNP Paribas Personal Finance, whose Cetelem brand is well established in the Czech Republic, launched Hello bank! by Cetelem. To ensure that services and products meet customer expectations, this new digital bank was co-developed with customers" (p. 40).</p>	<p>Criar novas experiências para o cliente;          Buscar a transformação digital e melhorar a eficiência.          Ao lado da inteligência humana, a tecnologia nos oferece oportunidades de repensar a experiência do cliente.</p> <p>O banco do futuro deve ser mais flexível, mais digital e melhor equipado para antecipar as necessidades de seus clientes.</p> <p>A transformação do nosso banco é uma resposta a essas demandas.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do BNP Paribas	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"BNP Paribas is responding to the new digital habits that are revolutionising business and clients' daily lives through applications that manage everyday banking transactions, enable payments between friends, offer savings and loan calculators or help in the event of an accident, etc" (p. 4).</p> <p>"Changes in the economy, the development of digital technologies, collective recognition of our responsibilities with regard to climate change and rising inequality are all changes that present major challenges. They also represent opportunities for the future" (p. 6).</p> <p>"An opportunity for forging closer links. How can BNP Paribas adapt to and take advantage of this environment? The Group is implementing an optimised customer journey that uses digital efficiency to foster closer relationships. It has also strengthened cooperation with new entrants, in particular fintechs and startups, with an open-innovation approach. To improve operating efficiency, the Group uses digital tools to transform operating models and automate some low value-added tasks, and also encourages internal innovation to create new solutions that are useful for clients and employees. Furthermore, BNP Paribas is also focusing its digitalisation initiatives on projects that combine financial performance while contributing to a sustainable, inclusive and solidarity-based economy" (p. 8).</p> <p>"With the support of our employees, we accelerated the development of new client experiences and tangible solutions in 2018. Digital technologies are driving innovation and allowing us to meet our clients' changing needs. They are at the heart of the business models of many of our business lines: we are becoming a company which has put value-added services at the centre of its business and which cover both digital and human interaction—these two are closely linked. We have enriched the range of solutions that we offer and strengthened the close, advisory relationships that our teams are building with clients over time" (p. 15).</p> <p>"BNP Paribas' digital transformation goes hand in hand with the strong demand for change in our business culture. Employees want to give meaning to their daily life. They feel the need to create, act and engage" (p. 18).</p> <p>"An ambitious transformation plan based on three pillars... (Digital transformation; Financial Performance; Company engagement) ... implemented through multiple drivers of transformation... Implementing new customer journeys; Optimising and securing the use of data; Changing and transforming the operating model; Adapting and sharing IT systems; Developing more digital-working methods; Deploying a positive-impact culture)". (p. 28).</p>	<p>Temos fortalecido a cooperação com novos participantes, em particular fintechs e startups, com uma abordagem de inovação aberta.</p> <p>Com o apoio de nossos funcionários, aceleramos o desenvolvimento de novas experiências de clientes e soluções tangíveis em 2018.</p> <p>As tecnologias digitais estão impulsionando a inovação e permitindo-nos atender às necessidades de mudança de nossos clientes.</p> <p>A transformação digital do BNP Paribas anda de mãos dadas com a forte demanda por mudança em nossa cultura empresarial. Os funcionários querem dar sentido à sua vida diária. Eles sentem a necessidade de criar, agir e se envolver.</p> <p>Plano de transformação com base em três pilares: Transformação digital; Desempenho financeiro; Engajamento da empresa.</p> <p>Implementando novas jornadas de clientes; Otimizando e protegendo o uso de dados;</p> <p>Mudando e transformando o modelo operacional; Adaptando e compartilhando sistemas de TI; Desenvolvendo métodos de trabalho mais digitais; Implantando uma cultura de impacto positivo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 36: Postulados e mitos racionalizados do Crédit Agricole S.A.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Crédit Agricole S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Throughout 2013, the Group Human Resources Innovation and Technology department helped raise the awareness of employees and executives on the perception and acceptance of the digital world in the company. It is vital that they are prepared for these new uses to promote the transformation of the company and improve performances. In March 2013, in conjunction with the "3 Digital Days", three subsidiaries (Crédit Agricole Leasing &amp; Factoring, Crédit Agricole Immobilier and Crédit Agricole S.A.) and the Côtes d'Armor Regional Bank organised workshops, conferences and roundtables alongside several partners (IBM, Facebook, Microsoft and Netexplo) to promote a better understanding of, and to help people adapt to, the digital revolution. Employees were able to discover the digital world and take part in Crédit Agricole's "CA Store" presentation. Another project in 2013 was named "Explorons le web de demain": in three sessions, employees were able to discover digital innovations applicable to their professional lives through animated films. Each session saw the presentation of three forward-looking innovations (medium term) and three innovative applications (short term, applicable within in the company), through light-hearted animated films. Employees responded by answering two sets of questions. Their answers were reviewed anonymously and collectively to determine an indicator of openness to digital innovation. This was followed by work analysing digital media in the professional world, resulting in the mapping of categories of attitude towards digital media, and separation into several family types" (p. 67).</p> <p>"Strategic focuses: implement a multi-channel retail bank model close to its customers: a more practical bank: fully multi-channel and fully digital" (p. 222).</p>	<p>Ao longo de 2013, a área de Recursos Humanos do Grupo Inovação e Tecnologia ajudou a conscientizar colaboradores e executivos sobre a percepção e aceitação do mundo digital na empresa.</p> <p>Um dos focos estratégicos do banco é implementar um modelo de varejo multicanal mais próximo de seus clientes que seja prático e totalmente digital.</p>
2014	<p>"While the previous strategic plan had made it possible to profoundly change how customers are served, the new mediumterm plan aims to go even further and place the customer at the centre of an interconnected, relationship-focused and digital bank"(p. 24).</p> <p>"Several large projects are underway to modernise the distribution model and adapt commercial practices to customers' new expectations, in particular regarding digital usages" (p. 24).</p> <p>"The digital transformation of Crédit Agricole Consumer Finance is ongoing. In France, Germany and Italy, the Company provides sales assistants in Apple stores with an app that allows loan applications to be processed on a tablet, as part of a paperless process (p. 28).</p> <p>"In order to offer the best banking for everyone in every location, Crédit Agricole Group has launched the multichannel retail banking project. The aim is to be 100% multichannel and digital so as to help customer relations, offer a customer relations service based on geographical proximity and expertise and be a more participatory bank focused on cooperative values. All of the Group's Regional Banks and subsidiaries (i.e., 300 actors) are involved in this project"(p. 35).</p>	<p>O novo plano de médio prazo do Banco visa colocar o cliente no centro de um banco digital interconectado, focado no relacionamento.</p> <p>Vários grandes projetos estão em andamento para modernizar o modelo de distribuição e adaptar as práticas comerciais às novas expectativas dos clientes, em particular em relação ao uso digital.</p> <p>A transformação digital do Crédit Agricole Consumer Finance está em andamento.</p> <p>O objetivo do Grupo Crédit Agricole é ser 100% multicanal e digital.. Todos os Bancos Regionais e subsidiárias do Grupo estão envolvidos neste projeto.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Crédit Agricole S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Mission: a key player in consumer finance in Europe, Crédit Agricole Consumer Finance offers its customers and partners a range of flexible, tailored and responsible solutions. Digital is one of its strategic priorities"(p. 23).</p> <p>"Several large projects were put in place to modernise the distribution model and adapt commercial practices to customers' new expectations, in particular regarding digital uses" (p. 26).</p> <p>"Continuing the transformation of its distribution model through the Multichannel Retail Banking project, Crédit Agricole has launched 17 digital innovation projects. Using new development methods based on short cycles, the bank aims to offer its customers new uses and new services through a redesigned digital architecture. As such, the acceleration of the shift to paperless services, interruptible and interoperable digital processes available on various devices for initial contacts, mortgage lending, consumer finance and savings allow customers and users to enjoy a new and differentiating experience in their interactions with the bank" (p. 41).</p> <p>"Dialogue and co-construction with customers. The Centricité Clients 2018 plan aims to place customers at the centre of an interconnected, relationship-focused and digital bank so as to meet their increasing expectations and offer them a smooth experience in their contacts with the bank. Several major projects are underway, targeting individual customers, small businesses and SMEs" (p. 41).</p> <p>"The Group's businesses are impacted by changes in three major areas: a. new technologies, particularly digital, which will "disrupt" the business and promote the emergence of new skills (...) Digital transformation is an integral part of CA Consumer Finance France's Focus 2014-2016 medium-term plan. Its strategy in France, called CACF 3.0, takes in 20 digital and participatory projects, rolled out first to managers and then to all personnel. The Human Resources department is currently mapping digital skills and preparing initiatives to support employees and develop their skills (p. 41).</p> <p>"Our plan is supported by our robust Universal Customer-focused Banking model, a source of value for our customers. The aim is to roll out our Customer Project and enhance our digital transformation to serve our customers by strengthening our distribution model. The latter combines multi-channel with local service thanks to the digital transformation of all our business lines. It also combines the ease and flexibility of digital sought by customers with the added value of tailored advice" (p. 214).</p>	<p>O digital é uma de suas prioridades estratégicas.</p> <p>Adaptar as práticas comerciais às novas expectativas dos clientes.</p> <p>O Crédit Agricole lançou 17 projetos de inovação digital.</p> <p>Aceleração da mudança para serviços sem papel, processos digitais interruptíveis e interoperáveis disponíveis em vários dispositivos para contatos iniciais, empréstimos hipotecários, financiamento ao consumidor e poupança.</p> <p>Diálogo e co-criação com os clientes.</p> <p>Novas tecnologias, particularmente digitais, irão "perturbar" o negócio e promover o surgimento de novas habilidades.</p> <p>A área de Recursos Humanos está mapeando competências digitais e preparando iniciativas para apoiar os funcionários e se desenvolver.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Crédit Agricole S.A.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	Relatório não apresenta postulados sobre inovação, tecnologia ou digitalização.	N/A
2017	"A wide collaborative approach to innovation was launched to encourage the new ideas that will lead to the bank of the future" (p. 7).	Colaboração é crucial para a inovação.
2018	<p>"Its customer-focused universal banking model underpins an ambitious Customer Project focused on building comprehensive and lasting relationships. The synergy between Crédit Agricole's different businesses provides each customer with a diverse pool of expertise and a distribution model that delivers a 100% human, 100% digital banking experience" (p. 1).</p> <p>"First, we want to take our Customer Project to the next level by aiming for excellence in our customer relationships. This means that the services provided by our people and our digital solutions must be beyond reproach" (p. 3).</p> <p>"Priority focuses: a transformation fostered by innovation; a transformation amplified by the digital revolution" (p. 15).</p> <p>"Support for employees and managers in negotiating the challenges of transformation (customer relationship, digital technologies, new ways of working, change management, internationalisation, etc.). New programmes and policies address such things as development paths and digital proficiency and promote the development of skills qualification training and cross-functional skills" (p. 21).</p>	<p>Modelo de distribuição que oferece um atendimento 100% humano 100% experiência de banco digital.</p> <p>Focos prioritários: uma transformação promovida pela inovação; uma transformação amplificada pela revolução digital.</p> <p>Apoio aos funcionários e gerentes. Novos programas e políticas abordam aspectos como caminhos de desenvolvimento e proficiência digital e promovem o desenvolvimento de treinamento de qualificação de habilidades e habilidades multifuncionais.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 37: Postulados e mitos racionalizados do Santander Espanha.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander Espanha	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Our management is now concentrating on attaining higher levels of profits, while bearing in mind other important trends that will define the sector's future, such as: (...) An increasingly demanding consumer with greater access to new technologies" (p. 13-14).</p> <p>"The Bank's corporate claim, Santander, a bank for your ideas, aims to transmit the idea that all the Bank's strength, leadership, capacity for innovation as well as its 183,000 professionals are at customers' service to help them carry out their projects" (p. 28).</p> <p>"The technology and operations model is organised around corporate factories that are subsidiaries of the Group and are responsible for developing software and hardware, operations, maintenance of Internet and intranet and management of purchases and buildings. These factories have a global strategy and local teams in each country" (p. 36).</p>	<p>A crescente demanda dos consumidores por maior acesso a novas tecnologias definirá o futuro do setor. Modelo tecnológico e operacional do banco é organizado em torno de fábricas corporativas responsáveis por desenvolver software e hardware.</p>
2014	<p>"The bank has a unique model and franchise to compete in the global retail banking landscape. This model has been developed over the last 158 years, especially under the inspiring leadership of my father Emilio Botín. At its core lies: (...) Investment in innovation, driving digital transformation, and sharing best practice. Our global scale enables the Group to add value to our subsidiaries around the world" (p. 7).</p> <p>"Our digital offering is key to this. Only 28% of customers use our digital channels now: the objective is to increase this to 45% in 2017. To achieve this, a number of initiatives have already started including a Multichannel Development Plan, Mobile First, the deployment of Smart ATMs and our unique Innoventures Fintech Fund. The results of these initiatives are encouraging. In 2014 alone the number of digital customers across the Group grew by 17%. We will also continue to simplify internal processes and to improve the role of the Corporate Center in order to achieve our efficiency plan targets of a Cost to Income of less than 45% by 2017" (p. 10).</p> <p>"We will maintain our focus on operational excellence in order to streamline internal processes, transform the Bank digitally and improve efficiency and customer service" (p. 17).</p> <p>"Investment in innovation. The Group's size gives it a high innovation capacity to carry out the digital transformation. Santander also has mechanisms to transfer the best practices quickly from one market to others" (p. 23).</p> <p>"Innovation has been one of Grupo Santander's hallmarks since it was founded. On many occasions the Bank has revolutionised the financial sector with new products and services. Santander is carrying out an intense digital transformation in order to anticipate, with innovative and attractive solutions, customers' new needs. Some examples of this are improvements in online banking, mobile banking, mobile wallet and a new strategy for digital payments" (p. 27).</p> <p>"Santander wants to provide its customers with excellent service and so in 2014 the Bank launched new initiatives that aim to improve processes from the customers' standpoint, incorporating the benefits brought by the digital transformation. Multichannel and digital strategy The digital transformation is a strategic priority for Banco Santander. During 2014, the Bank progressed in developing a multichannel distribution model that facilitates customers' relations with the Bank where they want, how they want and when they want (p. 36).</p> <p>"Santander's commitment to innovation, in response to the challenges that digital transformation represents for the business and our customers, is reflected in the following two initiatives: Corporate unit of innovation, whose purpose is to plan and develop the Group's digital innovation strategy from a global perspective, taking advantage of the innovation capacities that already exist in the different units and businesses" (p. 37).</p>	<p>Nossa oferta digital é a chave para nosso modelo. Foco na excelência operacional para agilizar os processos internos, transformar o Banco digitalmente e melhorar a eficiência e o atendimento ao cliente. A inovação é uma das marcas do Grupo Santander desde a sua fundação. O Santander está realizando uma intensa transformação digital para se antecipar, com soluções inovadoras e atraentes, novas necessidades dos clientes. A transformação digital é uma prioridade estratégica para o Banco Santander.</p> <p>O compromisso do Santander com a inovação, em resposta aos desafios que a transformação digital representa para o negócio e para os nossos clientes, reflete-se nas seguintes duas iniciativas: criação da unidade corporativa de inovação, que tem por objetivo planejar e desenvolvimento da estratégia de inovação digital do Grupo a partir de uma perspectiva global, aproveitando as capacidades de inovação já existentes nas diferentes unidades e negócios.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander Espanha	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Banking is an industry which will look very different very soon because of technology. But it remains at its heart a personal business. It is about satisfying the needs and aspirations of our customers, of families wanting to buy homes and businesses wanting to expand. Our daily work is about serving our 121 million customers today and to anticipate what they will need tomorrow: a loan as well as the latest mobile app to fit seamlessly into their digital lives. Our focus this year and going forward, will be to earn the loyalty of our customers and encouraging greater use of our digital banking services. In simple terms: we want more of our customers to do more of their banking with us. And we are ready for them to do more of their banking digitally" (p. 12).</p> <p>"Progress in 2015. In the UK, one out of every three new accounts is now opened via our digital channels. In Poland, our customers can now apply for a cash loan using their phones and receive a response within 60 seconds. In Spain, a new 1 2 3 account is opened every minute through our digital channels. As a result of these efforts, we have reached our targets and grown our number of loyal customers by 1.2 million and our digital customers by 2.5 million" (p. 12).</p> <p>"The digital revolution in finance won't happen by itself. We aspire to lead in ensuring that it delivers on its promise for our customers above all" (p.15).</p> <p>"Digitalisation is key for adapting to the new form of customer relationships" (p.17).</p> <p>"Santander is carrying out an intense digital transformation which affects not only services provided to customers but also all its operations, both internal and external; how to use data to spur business growth; updating and modernising systems and streamlining processes and the organisation as a whole" (p. 31).</p> <p>"Digital transformation. The multichannel transformation of the commercial model is one of Santander's strategic priorities. Digital channels offer new opportunities to personalise customer relationships, facilitate greater availability and proximity and contribute to improving satisfaction and loyalty with the Bank. Santander has four basic drivers for this transformation: 1. Incorporate digital channels in the day-today commercial activity, without forgetting personal attention. 2. Offer a first-class customer experience, with new and different multichannel relationship models for each segment. 3. Develop new functionalities, in order to have best-in-class digital channels, particularly in the area of mobile banking" (p. 40).</p>	<p>O setor bancário terá uma aparência muito diferente em breve por causa da tecnologia, mas continua sendo, em sua essência, um negócio pessoal.</p> <p>Nosso foco neste ano e no futuro, será ganhar o fidelizar os nossos clientes e incentivar uma maior utilização dos nossos serviços de banca digital.</p> <p>A revolução digital nas finanças não acontecerá por si só. A digitalização é a chave para se adaptar à nova forma de relacionamento com o cliente.</p> <p>O Santander está realizando uma intensa transformação digital que afeta não só os serviços prestados aos clientes, mas também todas as suas operações, internas e externas; como usar os dados para impulsionar o crescimento dos negócios; atualizar e modernizar sistemas e agilizar processos e a organização como um todo.</p> <p>Os canais digitais oferecem novas oportunidades para personalizar o relacionamento com o cliente, possibilitar maior disponibilidade e proximidade e contribuir para a melhoria da satisfação e fidelização com o Banco.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander Espanha	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"We are collaborating with some of the most innovative FinTech startups through Santander Innoventures. We will launch a new platform for Openbank, a digital bank in Spain which serves more than a million customers, with just 100 people and is already profitable" (p.12).</p> <p>"At the forefront of international best governance practices (...) The functions of the innovation and technology committee have been increased to meet the challenges of the new digital environment" (p. 20).</p> <p>"The foundation of our business is long-term customer relations. Innovation is enabling Santander to transform its commercial model in order to attain a larger number of loyal and digital customers, which is fuelling more profitable and sustainable business" (p. 27).</p> <p>"Santander strives for operational excellence through the digitalisation and improvement of all its operations and commercial channels, streamlining processes and optimising costs, enhancing customers' experience and their degree of satisfaction" (p. 27).</p> <p>"This year has seen the reinforcement of the remote customer services, such as Gestor Digital in Brazil and Santander Personal in Spain, which offer customers a qualified adviser to help them with their finances, without the need to go to their branch. Financial management tools have also been enhanced, such as those in the UK, Spain and Poland for checking and classifying spending, and further improvements have been made to mobile banking, with new payment and card management solutions available in several countries" (p. 34).</p> <p>"We are transforming our commercial model because we know our customers demand greater availability and proximity via digital channels, while strengthening the personal service that has always been Santander's hallmark" (p. 34).</p> <p>"The great majority of banks are implementing changes in culture, in order to recover trust, and, in general, all seek to adapt to the digital revolution, which is going to define the way in which banks relate to their customers, the level of services provided and the efficiency of processes" (p. 44).</p>	<p>Estamos colaborando com algumas das startups FinTech mais inovadoras por meio do Santander Innoventures.</p> <p>A base do nosso negócio é a relação de longo prazo com o cliente.</p> <p>O Santander busca a excelência operacional por meio da digitalização e do aprimoramento de todas as suas operações e canais comerciais, aprimorando processos e otimizando custos, aprimorando a experiência dos clientes e seu grau de satisfação.</p> <p>A grande maioria dos bancos está implementando mudanças de cultura, para recuperar a confiança, e, em geral, todos buscam se adaptar à revolução digital, que vai definir a forma como os bancos se relacionam com seus clientes, o nível de serviços prestados e a eficiência de processos.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander Espanha	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Openbank becomes the first fully digital Spanish bank The new Openbank uses an IT infrastructure hosted in the cloud. This enables it to offer a fully digital proposition with innovative features and meet the highest security standards" (p. 2).</p> <p>"Simple, Personal and Fair – these three words are the bedrock of a responsible bank, and of a digital bank" (p. 10).</p> <p>"Digital banking is simple. A digital bank uses data to personalise its service. And a digital bank – like any good business – treats those it serves, and those who work for it, fairly" (p. 11).</p> <p>"Our sector, like all sectors, faces the challenge of the digital revolution. We aim to redefine banking in a way that serves the distinct needs of all our customers, through common, efficient and flexible global platforms, which can support our local businesses. Our customers want services that are frictionless anytime, anyhow and anywhere. To provide that we need platforms that are resilient and flexible" (p. 13).</p> <p>"As the digital world of financial services continues to grow, much of today's regulation remains rooted in the analogue age. Many insurgent market entrants do not always face the same rigorous regulation as banks like Santander. Over time, the regulation of these businesses must and, I believe, will develop, guaranteeing a level playing field promoting innovation for banks as well as for new entrants" (p.13).</p> <p>"Banking without a bank. Superdigital is a mobile platform for making deposits, withdrawals and payments even if you do not have a bank account. Santander Brazil launched Superdigital using its own tools and technology. Developed as a mobile-first solution, Superdigital is simple and easy-to-use. For many customers, it has become their main financial services channel. Superdigital will soon offer its customers microcredits as well" (p. 16).</p>	<p>Openbank torna-se o primeiro banco espanhol totalmente digital. O novo Openbank usa uma infraestrutura de TI hospedada na nuvem. Isso permite oferecer uma proposta totalmente digital com recursos inovadores e atender aos mais altos padrões de segurança.</p> <p>Simples, Pessoal e Justo - essas três palavras são a base de um banco responsável e de um banco digital. O banco digital é simples. Um banco digital usa dados para personalizar seu serviço.</p> <p>Nosso setor, como todos os setores, enfrenta o desafio da revolução digital. Nosso objetivo é redefinir o sistema bancário de uma forma que atenda às necessidades distintas de todos os nossos clientes, por meio de plataformas globais comuns, eficientes e flexíveis, que possam apoiar nossos negócios locais. Nossos clientes desejam serviços sem atrito, a qualquer hora, de qualquer maneira e em qualquer lugar. Para isso, precisamos de plataformas resilientes e flexíveis. Enquanto o mundo digital dos serviços financeiros continua a crescer, grande parte da regulamentação de hoje permanece enraizada na era analógica. Muitos participantes insurgentes do mercado nem sempre enfrentam a mesma regulamentação rigorosa que bancos como o Santander. Com o tempo, a regulamentação dessas empresas deve desenvolver-se, garantindo condições equitativas, promovendo a inovação tanto para os bancos como para os novos operadores.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Santander Espanha	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"A digital Santander. To continue growing in a sustainable and profitable way and to accelerate execution, we will remain focused on our digital transformation. First, the transformation of our core banks ("supertankers"). Every product and service we offer today to our customers can, and should be delivered digitally. And, in parallel, we must deliver a more efficient and better service. The digitisation of our core banks is already delivering revenue growth and continuous improvement of our cost-to-income ratio. The acceleration of our transformation will power the virtuous circle of success – as offering a better service to our customers should increase their engagement with us, thereby increasing their loyalty, consequently growing our revenue" (p. 6).</p> <p>"To continue growing in a sustainable and profitable way and to accelerate execution, we will remain focused on our digital transformation" (p. 7).</p> <p>"In the first place, the sector's need to digitalise its business in order to improve customer service, adapt to the multichannel demands, particularly from younger generations, and boost productivity and transactional levels. This implies building a bank aligned with the challenges of the future. At the moment, the investments in digitalisation and to improve cybersecurity, as well as antifraud policies, inevitably entail higher technology costs. This is exerting more pressure on the financial sector's short-term profitability, particularly in an environment of very low interest rates in some markets. On the other hand, competition is much stiffer as a result of the entry of the so-called fintechs in providing some financial services. These companies enjoy some advantages, particularly in terms of costs (they do not have branches and do not have to renew outdated technology), and in the products and markets where they operate, as they focus on the most profitable ones and do not provide the universal service that we do. We need to end asymmetric regulations, as banks, on the one hand, and digital platforms and start-ups, on the other," (p. 12).</p> <p>"Our progress is powered by digital transformation, which is a key to success in the new economic environment" (p. 36).</p> <p>"The digital transformation of our core banks is focused on two customer priorities in order to continue to deliver the best customer service: Offer all our products and Deliver all products services through end to end and services in a fast digital channels and efficient way" (p. 37).</p> <p>"We are transforming our core banks in five ways: Transforming the FRONT Making all products and services available in digital channels (end-to-end) Transforming the BACK Re-engineering, digitising and automating all our processes Evolving our IT architecture and systems Our core banking system is a structural advantage Onboarding new technologies Rapid integration of new technologies into our day-to-day operations Becoming an agile data-driven organisation" (p. 37).</p>	<p>Um Santander digital. Para continuar crescendo de forma sustentável e lucrativa e para acelerar a execução, continuaremos focados no nosso digital transformação.</p> <p>Construir um banco alinhado com os desafios do futuro. Neste momento, os investimentos na digitalização e na melhoria da cibersegurança, bem como nas políticas antifraude, implicam inevitavelmente custos de tecnologia mais elevados, o que está a exercer mais pressão sobre a rentabilidade do setor financeiro a curto prazo, nomeadamente num ambiente de muito baixa taxas de juros em alguns mercados.</p> <p>Por outro lado, a concorrência é muito mais acirrada com a entrada das chamadas fintechs na prestação de alguns serviços financeiros. Estas empresas gozam de algumas vantagens, nomeadamente ao nível dos custos (não têm sucursais e não têm de renovar tecnologia ultrapassada), e nos produtos e mercados onde operam, pois apostam nos mais rentáveis e não fornecem os serviço universal que fazemos. Precisamos acabar com as regulações assimétricas, como bancos, por um lado, e plataformas digitais e start-ups, por outro.</p> <p>Nosso progresso é impulsionado pela transformação digital, que é a chave para o sucesso no novo ambiente econômico.</p> <p>Transformando o FRONT disponibilizando todos os produtos e serviços em canais digitais (ponta a ponta)</p> <p>Transformando o BACK com reengenharia, digitalizando e automatizando todos os nossos processos, evoluindo nossa arquitetura e sistemas de TI, integrando rapidamente novas tecnologias em operações diárias, tornando-se uma organização ágil baseada em dados.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 38: Postulados e mitos racionalizados do Merrill Lynch.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bank of America Merrill Lynch	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"New technology allows our customers to get exactly what they need, straight out of the machine" (p. 2).	Novas tecnologias permitem que nossos clientes obtenham exatamente o que precisam, direto da máquina.
2014	"The need for state-of-the-art cybersecurity and other technologies means we must continue to invest in core security and innovation for our customers and our teammates" (p.1). "Responsible growth must come from activities that are sustainable, meaning we have built the scale and the processes to ensure operational excellence and continued innovation in how we deliver services to our customers and clients" (p. 3).	Necessidade de segurança cibernética de última geração. Excelência operacional depende de escala e processos capazes de garantir crescimento sustentado.
2015	"We've introduced more ways that customers can interact with us and made it more convenient for them. We have more than 31 million digital customers, and mobile banking continues to grow with more than 19 million users. Why do we drive these capabilities? Why do we continue to invest in digital banking? Why are we tripling our investment in 2016? It is simply because this is how customers want to do business with us" (p. 3). "We've enhanced digital banking so it's easier than ever for our clients to manage their finances and get things done. Our Digital Ambassadors are trained to help clients get familiar with the tools and features on our award-winning mobile and online banking platforms" (p. 14).	Introduzimos mais maneiras de os clientes interagirem conosco, tornando-as mais convenientes para eles. Investimos em banco digital porque é assim que os clientes querem fazer negócios conosco. Nós aprimoramos o banco digital para que seja mais fácil do que nunca para nossos clientes gerenciar suas finanças.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bank of America Merrill Lynch	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"BofAML is a consistent leader in deploying innovative new technology to enable its business. This forward-leaning posture helps Cisco evaluate new technology areas and consistently improve our innovation in core businesses" (p. 9).</p> <p>"Technology is transforming financial services, fundamentally changing the relationship people have with their bank by delivering the best of high tech and high touch. Mobility, in particular, is dramatically improving access to financial services, regardless of income, geography or technological familiarity" (p. 10).</p>	<p>A tecnologia está transformando os serviços financeiros, mudando fundamentalmente o relacionamento que as pessoas têm com seu banco, oferecendo o melhor em alta tecnologia e contato.</p> <p>A mobilidade, em particular, está melhorando dramaticamente o acesso aos serviços financeiros, independentemente de renda, geografia ou familiaridade tecnológica.</p>
2017	<p>"After years of investment, Bank of America is the digital banking leader, with 35 million digital customers, including 25 million active mobile banking users" (p. 4).</p> <p>"Let me take a moment to explain why digital technology is so important to our future. For years, we have focused on redefining retail banking and improving the customer experience, both in our financial centers and through our digital platforms. We call this approach "high-touch, high-tech," because it describes how we are following customer behavior to combine improvements in our 4,500 financial centers and new digital capabilities to enhance the overall customer experience however customers choose to engage with us. In addition to advances in our digital and mobile capabilities, which have resulted in digital sales comprising 30 percent of total sales, we are investing to refresh those centers and ATMs, and we are opening new financial centers in areas where we are serving customers and clients but have no retail presence, or too few centers" (p. 4).</p>	<p>Após anos de investimento, o Bank of America é o líder em serviços bancários digitais.</p> <p>A tecnologia digital é tão importante para o nosso futuro porque durante anos focamos na redefinição do banco de varejo e na melhoria da experiência do cliente, tanto em nossos centros financeiros quanto por meio de nossas plataformas digitais.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Bank of America Merrill Lynch	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"We also were recognized for our employment practices and commitment to being a great place to work, our customer service, our mobile and digital capabilities, and for other products and services in every major category" (p. 2).</p> <p>"Through 2018, we also continued to see rapid growth in our digital and mobile channels due to decades of investment" (p. 3).</p> <p>"We have extended our mobile consumer experience into our commercial banking digital platform, with capabilities that enable treasurers of companies, both large and small, to transact with the same mobile convenience" (p. 6).</p> <p>" We continue to invest and innovate because clients expect us to be at the forefront of the technological advances that are transforming banking — and their financial lives. We have created a best-in-class, innovative digital experience that gives clients the power to manage their banking and investing activities from their mobile phone, including checking an account balance, applying for a mortgage, paying a friend, or even shopping for a car. Our digital leadership is reflected in our award-winning mobile app, the first to receive J.D. Power's certification for "An Outstanding Mobile Banking Customer Experience." Erica, our artificial intelligence (AI)-driven virtual financial assistant, is helping more clients stay on top of their banking every day. Zelle, the person-to-person payment platform, had nearly 5 million users at the end of 2018. Small Business clients can now manage more of their banking through mobile devices. Our Digital Mortgage Experience™ now offers clients the ability to request a preapproval. And, we're continuing to expand our digital resources so clients can bank and invest however, wherever and whenever they choose" (p. 15).</p> <p>"Clients want to be able to accomplish their everyday banking conveniently through their mobile devices, and connect with client representatives in our financial centers when they have more complex needs. The power of our integrated high-tech and high-touch approach means they have the best of both worlds" (p. 15).</p>	<p>Ao longo de 2018, continuamos a ver um rápido crescimento em nossos canais digitais e móveis devido a décadas de investimento. Continuamos a investir e a inovar porque os clientes esperam que estejamos na vanguarda dos avanços tecnológicos que estão transformando os bancos. Criamos a melhor experiência digital inovadora da classe que dá aos clientes o poder de gerenciar suas atividades bancárias e de investimento em seus telefones celulares, incluindo a verificação do saldo de uma conta, solicitação de hipoteca, pagamento a um amigo ou até mesmo a compra de um carro. Erica, nossa assistente financeira virtual orientada por inteligência artificial (IA), está ajudando mais clientes a ficar em dia com seus serviços bancários. Os clientes desejam poder realizar seus serviços bancários diários convenientemente por meio de seus dispositivos móveis e se conectar com representantes de clientes em nossos centros financeiros quando eles têm necessidades mais complexas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 39: Postulados e mitos racionalizados do Citi**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Citi	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"The consistent theme from all these conversations is that our stakeholders agree that our strategy — focused on the dominant secular trends of globalization, urbanization and digitization — is right, both for our firm and for the times. All three trends reinforce each other. And with our industry leading global network, presence in the world's top cities, and ambitious digital agenda for our consumer and institutional businesses, Citi is uniquely positioned to harness each for the benefit of our clients" (p. 2).</p> <p>"Much of the resources we save will be reinvested in our businesses where the greatest returns can be generated — and, in particular, will be dedicated toward improving our technology and digital presence" (p. 5).</p> <p>"Combined with Smart Banking branches and other innovations in our Consumer Bank, we have established the core around which we can fulfill our aspiration to become the world's digital bank" (p. 5).</p> <p>"Advancing efforts to become the world's leading digital bank, in 2013, Citi introduced a number of innovative digital and mobile products. In Mexico, Citi subsidiary Banamex introduced iAccepta Mobile, a card reader that can be attached to an iPhone, iPad or iPod touch device, making Banamex the first bank in the country to enable clients to use their debit and credit cards with chips through merchants' mobile devices. iAccepta won the retail payments category at The Banker magazine's Innovation in Technology and Transaction Banking Awards 2013. In India, Citi launched a fully integrated mobile payment solution that allows 320 million credit card clients to make payments through their debit and credit cards. In Latin America, the Citi Beneficios app - a digital tool that gives Citi clients fast and easy access via their mobile devices to information about discounts and promotions from different retailers as well as from Citi branches and ATM locations - launched in 11 countries" (p. 8).</p> <p>"In 2013, Citi began creating a new Private Bank experience that captures the evolved needs and expectations of our clients - a Private Bank that is more open, transparent and cooperative. Our digital app, Citi Private Bank In View, will transform how clients and bankers connect and will make the client experience more personal and engaging than ever before" (p. 13).</p>	<p>Nossa estratégia focada nas tendências seculares dominantes de globalização, urbanização e digitalização é a certa, tanto para nossa empresa quanto para a época. Todas as três tendências se reforçam.</p> <p>Muitos dos recursos que economizamos serão reinvestidos em nossos negócios, onde os maiores retornos podem ser gerados e, em particular, serão dedicados ao aprimoramento de nossa tecnologia e presença digital.</p> <p>Nossa aspiração é nos tornarmos o banco digital mundial.</p> <p>"Em 2013, o Citi começou a criar uma nova experiência de Private Bank que captura as necessidades e expectativas de nossos clientes - um Private Bank mais aberto, transparente e cooperativo. Nosso aplicativo digital, Citi Private Bank In View, transformará a forma como os clientes e os bancos se conectam e tornarão a experiência do cliente mais pessoal e envolvente do que nunca.</p>
2014	<p>"Fueling Digital Innovation Worldwide To drive the next wave of innovations that will improve our customers' lives, the Global Consumer Bank launched the Citi Mobile Challenge, a groundbreaking global initiative to inspire technology developers to reimagine mobile banking and payments. For each Citi Mobile Challenge, Citi worked directly with individual developers, teams and companies from around the world, providing a suite of tools to help them create real-world innovations to benefit clients. Selected participants were invited to present their concepts at demonstration events before a panel of judges from Citi and leading technology firms. Each Challenge included cash awards and the opportunity to work with Citi for a chance to bring solutions to market. In 2014, the Citi Mobile Challenge" (p. 7).</p> <p>"Citi continued to build a lighter, more purposeful footprint of next-generation retail formats and a digitally sophisticated presence" (p. 8).</p> <p>"Citibank continues to design simple, easy, intuitive digital products that deliver speed, convenience and value" (p. 8).</p> <p>"As the number of our mobile banking clients grows rapidly — last year alone saw a 50% increase over 2013 levels — Citi continued to launch simple, easy, intuitive digital products that deliver speed, convenience and value" (p. 9).</p>	<p>Inspirar desenvolvedores de tecnologia a reinventar o banco móvel e pagamentos. em troca de prêmios e da oportunidade de trabalhar com o Citi.</p> <p>O Citi continua a projetar produtos digitais simples, fáceis e intuitivos que oferecem velocidade, conveniência e valor.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Citi	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Always looking for innovative ways to improve all aspects of the client experience, Citi continues to test and enhance digital features" (p. 8).</p> <p>"The bank has begun a rollout of a futuristic 'smart branch' model in Manhattan that jettisons the usual branch features in favor of digital services that are more in keeping with the atmosphere of an Apple Store" (p. 8).</p> <p>"Global Finance named Citi Best Overall Global Digital Bank, which recognized our continued success in the execution of our digital strategy, which is characterized by innovation and client experience and evidenced by our award-winning transaction services channels: CitiDirect BE and CitiConnect" (p. 11).</p>	<p>O Citi continua testando e aprimorando os recursos digitais.</p> <p>A estratégia digital é caracterizada pela inovação e experiência do cliente e evidenciada por nossos canais de serviços de transação premiados: CitiDirect BE e CitiConnect.</p>
2016	<p>"We also made progress meeting the evolving needs of our customers by massively accelerating our mobile-first digital strategy" (p. 2).</p> <p>"In 2016, client satisfaction reached an all-time high, and our Commercial Banking business continued to deliver enhanced digital services to clients" (p. 10).</p> <p>"The journey to becoming a world-class digital bank tangibly accelerated. A mobile-first strategic focus and deployment of a new, agile operating model fostered massive improvements in the design and delivery of digital features and in the customer experience. The implementation of a uniform technology platform was completed, and the franchise saw significant growth in the number of digital users, mobile downloads and digital engagement. We forged a number of digital payments solutions and partnerships to deliver scale, convenience and ease" (p. 11).</p>	<p>Também progredimos atendendo às necessidades em evolução de nossos clientes, acelerando maciçamente nossa estratégia digital mobile-first.</p> <p>A jornada para se tornar um banco digital de classe mundial acelerou de forma tangível.</p> <p>Foco estratégico em dispositivos móveis e a implantação de um novo modelo operacional ágil promoveram melhorias massivas no design e na entrega de recursos digitais e na experiência do cliente.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Citi	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"We know our clients' expectations for seamless experiences are rising by the day. In response to that reality, our consumer bank launched three times as many digital features in 2017 as we did in 2016, driving double-digit growth in digital and mobile clients worldwide. In our institutional business, Citi's online banking platform CitiDirect BE® was ranked # 1 for the twelfth consecutive year in the 2017 Greenwich Associates Digital Banking Benchmarking study. We partnered with Nasdaq on the rollout of a pioneering application of blockchain and distributed ledger technology to facilitate and automate payment processing. Our Treasury and Trade Solutions business, which provides cash management and trade finance services to multinational corporations and public sector clients worldwide, also launched a host of digital offerings designed to make our global network, the world's largest money mover, even more of a competitive advantage than it is today" (p. 4).</p> <p>"With client engagement rapidly shifting to digital channels, mobile continues to be at the core of a simpler, better customer experience. With an increasingly agile model and mobile first approach, GCB dramatically accelerated its speed to market and the number of new digital features, up 300 percent versus 2016, driving robust double-digit growth in the number of digital and mobile users globally. Innovative solutions were launched across lending, wealth management, payments and cards, many of which were industry firsts, delivering greater speed, ease and convenience. And by partnering with leading digital ecosystems, we embedded our services in the platforms our clients use every day, driving increased engagement" (p. 6).</p> <p>"Awarded Best Global Digital Bank by Euromoney in 2017, Citi's digital mindset has never broken from the path of progress. Throughout 2017, we invested in the digital ecosystem to further enhance the client experience, sales trading and analytics capabilities and productivity" (p. 13).</p>	<p>Nosso banco lançou três vezes mais recursos digitais em 2017 do que em 2016, gerando um crescimento de dois dígitos em clientes digitais e móveis em todo o mundo.</p> <p>Fizemos uma parceria com a Nasdaq no lançamento de uma aplicação pioneira de blockchain para facilitar e automatizar o processamento de pagamentos.</p> <p>Com o envolvimento do cliente mudando rapidamente para canais digitais, os dispositivos móveis continuam a ser o centro de uma experiência melhor e mais simples do cliente.</p>
2018	<p>"We are leveraging our experience in Asia, where we have high digital engagement and a growing digital lending platform" (p. 2).</p> <p>"In digital, Global Consuming Banking's mobile user base grew rapidly, up 26% globally. Industry leading capabilities, redesigned mobile experiences and market-first partnerships with leading digital and social platforms drove greater engagement, higher client satisfaction and new sources of growth" (p. 6).</p> <p>"Citi continued to provide a range of products, services and leading digital capabilities to its individual, small business and wealth management clients" (p. 8).</p> <p>"We continue to introduce new digital capabilities, enabling our customers to bank anytime, anywhere, on their channel of choice, which is increasingly mobile" (p. 8).</p>	<p>A base de usuários móveis do Global Consuming Banking cresceu rapidamente.</p> <p>Continuamos a introduzir novas capacidades digitais, permitindo que nossos clientes façam transações bancárias a qualquer hora, em qualquer lugar, no canal de sua escolha, que é cada vez mais móvel.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 40: Postulados e mitos racionalizados do Goldman Sachs Inc.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Goldman Sachs Group, Inc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"As e-commerce soars and the first real digital generation comes into its own, online shopping platforms will grow, adapt and compete for market share (...) According to Goldman Sachs research, digital commerce adoption and expansion is anticipated to further accelerate, with annual growth reaching nearly 17 percent within the next three years" (p. 2).</p> <p>"Cloud computing has revolutionized data sharing and storage, setting a new standard for collaboration around the world. This game-changing technology has enabled the storage and sharing of huge volumes of data, the birth of entirely new business models and the ability to work collaboratively from any location around the globe" (p. 11).</p> <p>"Big Data solutions. Companies and organizations everywhere are seeking to garner insights from the mountains of data collected by PCs, sensors, smartphones, tablets and other devices, enabling them to better synthesize the world's information. Poised to attract even greater demand, such technologies help companies to get a better sense of customers' needs and identify important market developments and product trends" (p. 13).</p>	<p>Após o surgimento do e-commerce e da primeira geração digital, as plataformas de compras online crescerão, se adaptarão e competirão por market share.</p> <p>A computação em nuvem revolucionou o compartilhamento e armazenamento de dados, estabelecendo um novo padrão para colaboração em todo o mundo. Permitiu o armazenamento e o compartilhamento de grandes volumes de dados, o nascimento de modelos de negócios totalmente novos e a capacidade de trabalhar em colaboração de qualquer local do mundo.</p> <p>Soluções de Big Data estão em desenvolvimento em empresas e organizações que buscam sintetizar melhor as informações do mundo.</p> <p>Estas tecnologias ajudam as empresas a ter um melhor senso das necessidades dos clientes e identificar desenvolvimentos de mercado importantes e tendências de produtos.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Goldman Sachs Group, Inc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2014	<p>"Technological innovation will continue to be important and may increasingly become a differentiator amongst competitors and a potential driver of new or incremental revenues. Going forward, we believe that these requirements will likely lead to only a handful of players being able to effectively compete on a global basis"(p. 4).</p> <p>"Technological megatrends are transforming businesses, markets and entire economies. 2014 saw the advancement of innovations that continue to shape our lives, such as cloud technology, increasing accessibility of powerful computing; seamless mobile and the Internet of Things (IoT), connecting billions of people through personal devices; 3-D printing, recasting the way we think about design and production; and machine learning, bringing forth technology that is more intelligent and driving a wave of industrial automation and potentially disruptive applications. Further, we see fundamental changes across the industrial landscape, as connected and intelligent machines continue to make processes more efficient, flexible and productive. Likened to a new industrial revolution, the transformation brought forth by technology is creating both enormous opportunities and structural challenges. In addition to the potential impacts on human capital, incumbents across traditional sectors face increasing competition as technology and tech companies enter their space and alter their competitive landscape. For example, when utility companies invest in smart grid software rather than buying transformers; when customers demand a central hub to control their lights, HVAC and entrance to their houses; and when automotive manufacturers simulate and measure the impact of design on performance, we see technology-driven disruptions that are requiring the currently more established manufacturers to adapt"(p. 10).</p> <p>"The pervasiveness and permeating impact of innovation is, like never before, a reality that is pushing companies across all industries to think and act like disruptors in their own spaces. And in those few sectors that have yet to realize the transformative effects of technology, rest assured that the innovators are coming. Ready or not, technology is ubiquitous"(p. 10).</p>	<p>A inovação tecnológica continuará a ser importante e pode se tornar cada vez mais um diferencial entre os concorrentes e um potencial impulsionador de receitas novas ou incrementais. As megatendências tecnológicas estão transformando empresas, mercados e economias.</p> <p>Em 2014 inovações que continuam a moldar nossas vidas avançaram como a tecnologia em nuvem, aumentando a acessibilidade de computação de alta performance; a mobilidade contínua e a Internet das Coisas (IoT), conectando bilhões de pessoas por meio de dispositivos pessoais e o aprendizado de máquina, trazendo tecnologia mais inteligente e impulsionando uma onda de automação industrial e aplicativos potencialmente disruptivos.</p> <p>A transformação trazida pela tecnologia está criando enormes oportunidades e desafios estruturais. Além dos impactos potenciais sobre o capital humano, as empresas estabelecidas em setores tradicionais enfrentam uma concorrência crescente à medida que empresas de tecnologia entram em seu espaço e alteram seu cenário competitivo.</p> <p>A abrangência e o impacto da inovação é uma realidade que está levando as empresas de todos os setores a pensar e agir como desreguladoras em seus próprios espaços.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Goldman Sachs Group, Inc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Technology underpins everything we do. In fact, approximately one quarter of our total staff works in technology, which demonstrates just how critical it has become to our strategy in several ways. First and foremost, technology enhances the overall experience and quality of service we are able to provide to our clients. It allows us to execute transactions more quickly and seamlessly, to provide better market analytics, data and other information, and to communicate faster and more efficiently. Second, technology helps us to operate more efficiently as a firm. For example, relying more on open source and cloud strategies has helped us reduce vendor expenses for our workplace application infrastructure products and market data sources. Third, technology helps us meet new regulatory requirements, such as Dodd-Frank implementation and Basel III provisions. We have hired more technology staff to build and adapt software and to automate such processes, which would have otherwise been highly manual and substantially more time intensive. Once we have fully embedded technology solutions for our regulatory needs, we should be able to reduce or redirect resources to support other areas of our firm" (p. 6-7).</p> <p>"As we compete for talent not only with other financial firms, but also across other industries, particularly in technology, we strive to remain a place where top talent aspires to work" (p. 7).</p> <p>"Notwithstanding the proliferation of technology and technology-based risk and control systems, our businesses ultimately rely on human beings as our greatest resource, and, from time-to-time, they make mistakes that are not always caught immediately by our technological processes or by our other procedures which are intended to prevent and detect such errors" (p. 32).</p> <p>"Technology is fundamental to our business and our industry. The growth of electronic trading and the introduction of new technologies is changing our businesses and presenting us with new challenges. Securities, futures and options transactions are increasingly occurring electronically, both on our own systems and through other alternative trading systems, and it appears that the trend toward alternative trading systems will continue" (p. 42).</p>	<p>A tecnologia melhora a experiência geral e a qualidade do serviço que prestamos. Permite executar transações com mais rapidez e perfeição, fornecer melhores análises de mercado, dados e outras informações e comunicar com mais rapidez e eficiência.</p> <p>A tecnologia também ajuda a operar de forma mais eficiente como empresa, reduzindo as despesas dos fornecedores com nossos produtos de infraestrutura de aplicativos no local de trabalho e fontes de dados de mercado (computação de nuvem). A tecnologia ajuda a atender aos novos requisitos regulamentares de diversos mercados.</p> <p>Competimos por talentos não apenas com outras empresas financeiras, mas também em outros setores, especialmente em tecnologia.</p>
2016	<p>"The growth in digital finance, combined with our historical strength in technology and risk management, led us to see an opportunity to add value to this attractive new market for Goldman Sachs" (p. 2).</p> <p>"Given the growing significance of technology in how we operate our businesses, we have increasingly been focused on hiring individuals with backgrounds in science, technology, engineering and math (STEM)" (p. 6).</p> <p>"Notwithstanding the proliferation of technology and technology-based risk and control systems, our businesses ultimately rely on people as our greatest resource, and, from time-to-time, they make mistakes that are not always caught immediately by our technological processes or by our other procedures which are intended to prevent and detect such errors" (p. 33).</p> <p>"The increased use of mobile and cloud technologies can heighten these and other operational risks" (p. 35).</p> <p>"Even the best technology serves only as a tool for helping to make informed decisions in real time about the risks we are taking. Ultimately, effective risk management requires our people to interpret our risk data on an ongoing and timely basis and adjust risk positions accordingly" (p. 83).</p>	<p>A crescente importância da tecnologia fez com que nos concentrássemos cada vez mais na contratação de pessoas com experiência em ciência, tecnologia, engenharia e matemática.</p> <p>Pessoas ainda são um ativo essencial como um último recurso capaz de vez por outra identificar falhas na tecnologia aplicada. Por isso, o aumento do uso de tecnologias móveis e de nuvem também significa nessa medida novos riscos operacionais.</p> <p>Mesmo a melhor tecnologia serve apenas como uma ferramenta para ajudar a tomar decisões informadas em tempo real sobre os riscos que estamos assumindo. Em última análise, a gestão de risco eficaz requer que nosso pessoal interprete nossos dados de risco de forma contínua e oportuna e ajuste as posições de acordo com as orientações corporativas.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Goldman Sachs Group, Inc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Our history of commitment to investing in technology has created a competitive advantage and is at the center of our efforts to enhance the client experience and improve operating efficiency and scale" (p. 2).</p> <p>"Marcus: by Goldman Sachs (Marcus) is our digital consumer financial services platform. The foundation of this new business is rooted in addressing real consumer pain points by delivering value through products that are simple, transparent and flexible. Marcus launched with single no-fee personal loans and is evolving into a suite of products and services that we believe will move the needle for the firm over the coming years" (p. 5).</p> <p>"Our businesses are increasingly subject to laws and regulations relating to surveillance, encryption and data on-shoring in the jurisdictions in which we operate. Compliance with these laws and regulations may require us to change our policies, procedures and technology for information security, which could, among other things, make us more vulnerable to cyber attacks and misappropriation, corruption or loss of information or technology" (p. 25).</p> <p>"Competition from within the financial services industry and from businesses outside the financial services industry, including the technology industry, for qualified employees has often been intense" (p. 39).</p>	<p>Nosso histórico de comprometimento com o investimento em tecnologia criou uma vantagem competitiva e está no centro de nossos esforços para aprimorar a experiência do cliente e melhorar a eficiência operacional e escala.</p> <p>A base deste novo negócio está enraizada em abordar os pontos reais do consumidor, entregando valor através de produtos que são simples, transparentes e flexíveis.</p> <p>A competição de funcionários qualificados dentro da indústria de serviços financeiros e de empresas fora da indústria de serviços financeiros, incluindo a indústria de tecnologia, tem sido frequentemente intensa.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Goldman Sachs Group, Inc.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"We are working to connect our growing customer base — and their growing wealth — to our broader suite of services as we develop a multitiered digital wealth management offering. " (p. 4).</p> <p>"Our third strategic priority is to ensure we are maximizing operating efficiency by investing in automation and technology that will improve the client experience and drive expense savings across our businesses" (p. 4).</p> <p>"Competition. The financial services industry and all of our businesses are intensely competitive, and we expect them to remain so. Our competitors are other entities that provide investment banking, market-making and investment management services, and commercial and/or consumer lending and deposit-taking products, as well as those entities that make investments in securities, commodities, derivatives, real estate, loans and other financial assets. These entities include brokers and dealers, investment banking firms, commercial banks, insurance companies, investment advisers, mutual funds, hedge funds, private equity funds, merchant banks, consumer finance companies and financial technology and other internet-based companies. We compete with some entities globally and with others on a regional, product or niche basis. We compete based on a number of factors, including transaction execution, products and services, innovation, reputation and price" (p. 5).</p> <p>"Goldman Sachs of 2018 looks very different from the firm Marcus Goldman started a century and a half ago. Frankly, it looks different from when I started here nearly 20 years ago. One of the reasons that Goldman Sachs has succeeded for so long is that it reflects individuals who have been able to adapt with the changing times — from market professionals who see how the emergence of new technologies will create new price setting mechanisms to control-side professionals who react quickly to financial and regulatory changes in an effort to always maintain the firm's risk profile and operational integrity" (p. 9).</p> <p>"Competition from within the financial services industry and from businesses outside the financial services industry, including the technology industry, for qualified employees has often been intense. Recently, we have experienced increased competition in hiring and retaining employees to address the demands of new regulatory requirements, expanding consumer-oriented businesses and our technology initiatives. This is also the case in emerging and growth markets, where we are often competing for qualified employees with entities that have a significantly greater presence or more extensive experience in the region" (p. 39).</p> <p>"People. Even the best technology serves only as a tool for helping to make informed decisions in real time about the risks we are taking. Ultimately, effective risk management requires our people to interpret our risk data on an ongoing and timely basis and adjust risk positions accordingly. The experience of our professionals, and their understanding of the nuances and limitations of each risk measure, guides us in assessing exposures and maintaining them within prudent levels" (p. 77).</p>	<p>Nossa terceira prioridade estratégica é garantir que estamos maximizando a eficiência operacional, investindo em automação e tecnologia que irão melhorar a experiência do cliente e gerar economia de despesas em nossos negócios.</p> <p>Nossos concorrentes são outros. Entidades que prestam serviços de banco de investimento, criação de mercado e gestão de investimentos, e empréstimos comerciais e/ou ao consumidor e produtos de captação de depósitos, bem como as entidades que fazem investimentos em títulos, commodities, derivativos, imóveis, empréstimos e outros ativos financeiros competem conosco. Competimos com entidades globais e regionais, de produto ou nicho.</p> <p>A concorrência dentro da indústria de serviços financeiros e de empresas fora da indústria de serviços financeiros, incluindo a indústria de tecnologia, por funcionários qualificados tem sido frequentemente intensa.</p> <p>Mesmo a melhor tecnologia serve apenas como uma ferramenta para ajudar a tomar decisões informadas em tempo real sobre os riscos que estamos assumindo. Em última análise, a gestão de risco eficaz requer que nosso pessoal interprete nossos dados de risco de forma contínua e oportuna e ajuste o risco.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 41: Postulados e mitos racionalizados do Wells Fargo.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Wells Fargo	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"We believe there are many reasons to be bullish in 2014. U.S. companies are known for their innovation — a key driver of business competitiveness and long-term economic growth — in everything from biotechnology and medical devices to wireless technology, social networking, and cloud computing" (p. 5).</p> <p>"Managing expenses means that every dollar we spend is aligned with our vision and priorities. This ensures we are spending money on the right things, investing in the right technologies and products, and focusing on our customers" (p. 7)</p> <p>"Wells Fargo is putting technology to work to help customer" (p. 19).</p> <p>"Information security risks for large financial institutions such as Wells Fargo have generally increased in recent years in part because of the proliferation of new technologies, the use of the Internet and telecommunications technologies to conduct financial transactions, and the increased sophistication and activities of organized crime, hackers, terrorists, activists, and other external parties, including foreign state-sponsored parties" (p. 127).</p> <p>"Continued technological advances and the growth of ecommerce have made it possible for non-depository institutions to offer products and services that traditionally were banking products, and for financial institutions and other companies to provide electronic and internet-based financial solutions, including electronic payment solutions. We may not respond effectively to these competitive threats from existing and new competitors and may be forced to increase our investment in our business to modify or adapt our existing products and services or develop new products and services to respond to our customers' needs" (p. 129).</p>	<p>Wells Fargo está colocando a tecnologia para trabalhar para ajudar o cliente.</p> <p>Os avanços tecnológicos contínuos e o crescimento do comércio eletrônico tornaram possível para instituições não depositárias oferecerem produtos e serviços que tradicionalmente eram produtos bancários, e para instituições financeiras e outras empresas fornecerem soluções financeiras eletrônicas e baseadas na Internet, incluindo soluções de pagamento eletrônico. Podemos não responder com eficácia a essas ameaças competitivas de novos e existentes concorrentes e podemos ser forçados a aumentar nosso investimento em nossos negócios para modificar ou adaptar nossos produtos e serviços existentes ou desenvolver novos produtos e serviços para atender às necessidades de nossos clientes.</p>
2014	<p>"For even as we increasingly serve tens of millions of customers through digital and mobile means, our business is still about people helping people" p. 4).</p> <p>"Digital is playing a larger role in all of our channels, from our awardwinning website and mobile banking experience to newer services at our bank locations, ATMs, and call centers. For example, we were one of the first banks to offer Apple Pay as convenient mobile-payment option. We anticipate more payment options to come for our mobile customers, because these more than 14 million active users represent our fastestgrowing digital market segment" (p. 8).</p> <p>"The Digital Innovation Lab fosters innovation and ways to enhance customer experiences. Conducting pilots and gathering feedback are key components of Wells Fargo's approach. Mobile banking. Real-time account alerts. Making an appointment online with a banker. Wells Fargo developed all of these digital solutions by emphasizing a test-and-learn approach to innovation" (p. 13).</p>	<p>O digital está desempenhando um papel mais importante em todos os nossos canais.</p> <p>O Digital Innovation Lab incentiva a inovação e formas de aprimorar as experiências do cliente. Conduzir pilotos e coletar feedback são componentes-chave da abordagem do Wells Fargo.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Wells Fargo	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"We are careful not to create new technologies in isolation; the value of innovation is when technology is aligned. This means that all of our distribution channels — locations, phone banks, ATMs, online, and mobile banking — work together, integrated with our products, to benefit customers. In 2015, we brought together team members from existing Wells Fargo teams to form a new Innovation Group, a cross-functional organization to help keep us at the leading edge of technological innovation in financial services. Key focuses of the Innovation Group include research and development, payment strategies, design and delivery, and analytics" (p. 8-9).</p> <p>"While we take great pride in the relationships we are earning today, and those we've earned over our history, we are hardly anchored to the past. The world is changing rapidly, and one of the ways we keep the customer at the center of all we do is by innovating. In addition to the six priorities I mentioned earlier, which we concentrate on daily, we have identified four drivers that we believe are critical to our future success: Creating exceptional customer experiences; Digitizing the enterprise; Making diversity and inclusion part of our DNA; Leading the way in risk management and operational excellence" (p. 8-9).</p>	<p>Temos o cuidado de não criar novas tecnologias isoladamente. O valor da inovação é quando a tecnologia está alinhada com a organização. Isso significa que todos os nossos canais de distribuição - locais, bancos telefônicos, caixas eletrônicos, online e banco móvel - funcionam juntos, integrados com o nosso produtos, para beneficiar os clientes.</p> <p>O mundo está mudando rapidamente, e uma das maneiras de manter o cliente no centro de tudo o que fazemos é inovar.</p> <p>São fatores essenciais para o nosso sucesso futuro: criar experiências excepcionais para o cliente; digitalizar a empresa; tornar a diversidade e a inclusão parte do nosso DNA; liderar o caminho em gestão de riscos e excelência operacional.</p>
2016	<p>"Continued technological advances and the growth of e-commerce have made it possible for non-depository institutions to offer products and services that traditionally were banking products, and for financial institutions and other companies to provide electronic and internet-based financial solutions, including electronic securities trading, lending and payment solutions. We may not respond effectively to these and other competitive threats from existing and new competitors and may be forced to sell products at lower prices, increase our investment in our business to modify or adapt our existing products and services, and/or develop new products and services to respond to our customers' needs. To the extent we are not successful in developing and introducing new products and services or responding or adapting to the competitive landscape or to changes in customer preferences, we may lose customer relationships and our revenue growth and results of operations may be materially adversely affected" (134-135).</p>	<p>Os avanços tecnológicos contínuos e o crescimento do comércio eletrônico tornaram possível para instituições não depositárias oferecerem produtos e serviços que tradicionalmente eram produtos bancários, e para instituições financeiras e outras empresas fornecerem soluções financeiras eletrônicas e baseadas na Internet, incluindo eletrônicos soluções de negociação, empréstimo e pagamento de valores mobiliários.</p> <p>Podemos ser forçados a vender produtos a preços mais baixos, aumentar nosso investimento em nosso negócio para modificar ou adaptar nossos produtos e serviços existentes e / ou desenvolver novos produtos e serviços para atender às necessidades de nossos clientes . Na medida em que não formos bem-sucedidos no desenvolvimento e introdução de novos produtos e serviços ou na resposta ou adaptação ao cenário competitivo ou às mudanças nas preferências do cliente, podemos perder relacionamentos com o cliente e o crescimento da receita e os resultados das operações podem ser adversamente afetados.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Wells Fargo	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	"We also are increasing the digital offerings in our branches so both bankers and customers can benefit from speed, convenience, and aggregated financial information" (p. 12).	Estamos aumentando as ofertas digitais em nossas agências para que colaboradores e clientes possam se beneficiar da velocidade, conveniência e informações financeiras agregadas.
2018	"We are continuing to improve the customer and team member experience within Consumer Banking with speed, convenience, and new digital offerings" (p. 13). "Our innovation program is focused on five areas that can help us deliver additional value to our customers. First, we are creating digital account opening experiences for many of our products so the experience is simple and fast and helps customers get the most out of their new accounts. Second, we are enhancing our payments capabilities so customers can easily make payments as well as gain more visibility into and control over their accounts. Third, we are building personalized experiences for every customer. Fourth, we are building capabilities to allow us to seamlessly serve customers through multiple channels. We are bringing digital experiences to our branches to speed authentication and account opening, and we offer banking and payment services on non-Wells Fargo platforms. Finally, we are building capabilities and technologies that enable innovation, such as artificial intelligence, identity management, distributed ledger, and application programming interfaces" (p. 16).	Nosso programa de inovação está focado em cinco áreas que podem nos ajudar a criar valor adicional para nossos clientes: 1 - estamos criando experiências de abertura de conta digital para muitos de nossos produtos, de forma que a experiência seja simples e rápida. 2 - estamos aprimorando nossos recursos de pagamento para que os clientes possam fazer pagamentos facilmente, bem como obter mais visibilidade e controle sobre suas contas. 3 - estamos criando experiências personalizadas para cada cliente. 4 - estamos desenvolvendo recursos que nos permitem atender perfeitamente os clientes por meio de vários canais. Estamos levando experiências digitais para nossas agências para acelerar a autenticação e a abertura de contas e oferecendo serviços bancários e de pagamento em plataformas que não são da Wells Fargo. 5 - estamos desenvolvendo recursos e tecnologias que permitem a inovação, como inteligência artificial, gerenciamento de identidade, razão distribuída e interfaces de programação de aplicativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 42: Postulados e mitos racionalizados do Banco Industrial e Comercial da China.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco Industrial e Comercial da China (ICBC).	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"The Bank focused strategic transformation on financial asset services that are knowledge and technology intensive, more value added for customers and more user-friendly, shaping a group of new drivers of profit growth" (p. 11) .</p> <p>"The Bank boosted the innovation and application of mobile banking products by combining the new mobile internet technology, new functions of mobile terminals and new trend of network communication, which enhanced its competitiveness in mobile financial services" (p. 49).</p> <p>"The Bank continued to carry forward the "Technology Driven" strategy to ensure the safe and stable operation of its IT system, pushed forward IT infrastructure construction, promoted information-based operation of the Bank, and accelerated product innovation, provided powerful support for improving its service level and business efficiency, boosting its internationalized and diversified operation and solidifying its risk management" (p. 58).</p> <p>"Persisting in the principle of independent research and development, the Bank launched a number of basic service platforms and products in fields such as customer service, internationalized IT system construction, operational management as well as operation and management" (p. 58).</p>	<p>O Banco impulsionou a inovação e aplicação de produtos de mobile banking aliando nova tecnologia de internet móvel, novas funções de terminais móveis e nova tendência de comunicação em rede.</p> <p>A estratégia "Orientada pela Tecnologia" do banco visa potencializar a sua operação internacionalizada e diversificada e solidificar a sua gestão de risco.</p> <p>Persistindo no princípio da investigação e desenvolvimento independentes, o Banco lançou um conjunto próprio de plataformas e produtos de serviço, desenvolvendo seus sistemas.</p>
2014	<p>"We set up a credit risk monitoring center in the Head Office to strengthen dynamic monitoring and real-time early warning of risks through combining our risk management experiences with big data technologies" (p. 10).</p> <p>"The real challenge is not competitors from other industries but whether we can ground the innovation-oriented culture and embrace the new trends of scientific and technological development and financial industry reform with an open-minded and entrepreneurial attitude" (p. 11).</p> <p>"The Bank quickened the promotion of Easy Loan corporate cards for small and micro merchants based on the big data technology by expanding our marketing coverage in a bid to remove financing bottleneck of small and medium-sized enterprises" (p. 38).</p> <p>"The booming Internet technology and extensive application of big data technology have offered good opportunities for the Bank to propel fundamental reform on operation and management models and service methods" (p. 71).</p>	<p>Monitoramento de risco de crédito dinâmico e alerta em tempo real com base em tecnologias de Big Data.</p> <p>O verdadeiro desafio não são os concorrentes de outras indústrias, mas o desenvolvimento de uma cultura orientada para a inovação capaz de abraçar as novas tendências de desenvolvimento científico e tecnológico que reformam a indústria financeira.</p> <p>A expansão da Internet e a ampla aplicação da tecnologia de Big Data ofereceram boas oportunidades para reformas nos modelos de operação e gestão dos serviços.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco Industrial e Comercial da China (ICBC).	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"The Bank also energetically promoted the open and intelligent reconstruction of personal online banking system" (p. 42).</p> <p>"The Bank deepened and expanded the application of big data technology, promoted the unified management and application service of data warehouse and the Group's database, continued to diversify the basis of data warehouse for structural data and database for non-structural data, which improved the data standards and quality. It strengthened the capability of value-added data application, established an analyst platform and reinforced data mining and analysis in some crucial business fields, e.g. customer service, precision marketing and risk prevention and control. The Bank carried forward the transformation of IT architecture. Fully capitalizing on such new technologies as cloud computing and big data processing, the Bank established a new information technology framework that meets future business growth requirement, and also set up a slew of technical architectures including API open platform, streaming data processing platform and infrastructure cloud platform" (p. 50).</p>	<p>Expansão da aplicação da tecnologia de Big Data, fortalecendo a capacidade de aplicação de dados de valor agregado. Aprimoramento da análise de dados sobre atendimento ao cliente, marketing de precisão e prevenção e controle de riscos.</p> <p>A nova estrutura de tecnologia da informação atende aos requisitos de crescimento de negócios futuros incluindo plataforma aberta de API, plataforma de processamento de dados de streaming e infraestrutura em nuvem.</p>
2016	<p>"We achieved new breakthroughs in reform and innovation. The Bank deliberated and implemented reform and innovation measures in such areas as governance structure, management system, operating mechanism and information technology. We fully realized that FinTech innovation is reshaping the operating and developing model of banks and their competition landscape. Spearheading industrial revolution with technological innovation has been the traditional advantage of the Bank and the key to our successful transformation. We set up "seven innovation labs" covering internetbased finance, big data and artificial intelligence, cloud computing, block chain and biological identification, established the corporate-level data application system across the board, and optimized the IT architecture from a high starting point, striving to build more open, flexible and powerful technological systems. We accelerated the combination of technology and business, strongly promoted the e-ICBC internet-based finance strategy, and ramped up efforts on building the three platforms of ICBC Mobile, ICBC Mall and ICBC Link, the online financing center and the payment product line. We renovated our outlets to be more intelligent and lighter at a faster speed, formed an online-offline integrated service system, and raised our service capability through technological and service model innovations. We launched a series of reform measures in a coordinated way, including the institutional and mechanism reform of credit operation and management, bills and interbank business reform, optimization of personnel structure, and the "last mile" of performance assessment. With these efforts, we established a new structure and new mechanism which are conducive to enhancing our competitiveness and developing capability, strengthening enterprise risk management, raising resource allocation efficiency, and motivating innovation and creativity" (p. 9).</p> <p>"We continued to deepen the big data and informatization strategy, consolidated technological innovation resources and launched nearly one thousand application innovation projects to accelerate integrated innovation in technology and business" (p. 12).</p> <p>"With the mega retail strategy in mind, the Bank actively explored the integration of the internet, big data, artificial intelligence and other new technologies with the traditional banking services, focused on creating value with information, and advanced the transformation of marketing models and innovation of customer services and products" (p. 33).</p>	<p>As <i>Fintechs</i> estão remodelando o modelo operacional e de desenvolvimento dos bancos e seu cenário de concorrência.</p> <p>Liderar a revolução da indústria com inovação tecnológica tem sido a vantagem tradicional do Banco e a chave para nossa transformação de sucesso.</p> <p>Criamos sete laboratórios de inovação voltados para serviços financeiros baseados na Internet, big data e inteligência artificial, computação em nuvem, blockchain e identificação biológica.</p> <p>Internamente estabelecemos um sistema de aplicação de dados de nível corporativos mais abertos, flexíveis e poderosos.</p> <p>Aceleramos a combinação de tecnologia e negócios. Continuamos a aprofundar a estratégia de Big Data e informatização, consolidamos recursos de inovação tecnológica e lançamos quase mil projetos de inovação de aplicativos para acelerar a inovação integrando tecnologia e negócios.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco Industrial e Comercial da China (ICBC).	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"The Bank combined the development pattern of internet technology with the nature of financial services, and focused on building the "Intelligent Banking". The Bank accelerated the innovation in FinTech, established the Internet Finance Department, implemented the e-ICBC 3.0 strategic upgrading and established the "Seven Innovative Laboratories", which embodied the new image of the development of internet finance" (p. 12).</p> <p>"The Bank accelerated the research and application of new technologies and the transformation of IT architecture. It set up seven innovation labs, made overall layout across each frontier of FinTech, actively explored application scenarios such as blockchain, artificial intelligence, Internet of Things and cloud computing, put in place the blockchain platform of Guizhou Anti-poverty Fund, applied the blockchain technology in promoting the transparent management of the funds for construction of Xiong'an New Area, rolled out "AI Investment", an intelligent investment adviser, and built the "ICBC Internet of Things Services Platform". While continuously promoting the transformation of IT architecture, the Bank became the first one in the banking industry to develop and use the platform cloud, and combined with the infrastructure cloud and the software-defined network to realize the dynamic management of basic computing resources and application resources" (p. 45).</p> <p>"The Bank vigorously fostered innovation culture. In pursuit of all-round innovation driven by innovation in system and technology, the Bank made continuous efforts to improve online and offline smart service systems and moved steadily forward with smart outlet upgrades and self-service banking development. Moreover, the Bank earnestly innovated products and services and continuously strengthened innovation in management in a bid to become a leader and driver of the smart finance ecosystem" (p. 68).</p>	<p>O banco criou o Departamento de Finanças da Internet, acelerou a pesquisa e a aplicação de novas tecnologias e a transformação da arquitetura de TI. Explorou ativamente cenários com aplicação de Blockchain, inteligência artificial, internet das coisas e computação de nuvem. Colocou em prática a plataforma de Blockchain do Fundo Antipobreza de Guizhou. Aplicou a tecnologia lockchain na promoção da gestão transparente dos fundos para a construção da Nova Área de Xiong'an. Lançou o "AI Investment", um consultor de investimento inteligente, e construiu a "Plataforma de serviços de Internet das Coisas ICBC". Enquanto promove continuamente a transformação da arquitetura de TI, o Banco se tornou o primeiro no setor bancário a desenvolver e usar a computação em nuvem. Promoveu a cultura de inovação.</p> <p>A pretensão do banco é tornar-se líder e impulsionador do ecossistema de finanças inteligentes.</p>
2018	<p>"As the key battle of last year's innovation, we upheld an ICBC outlook on FinTech development, reformed the technology system, launched the IT architecture upgrading project and pursued smart banking across the board. From setting sail to bravely forging ahead, we have become a "main force" in the FinTech arena. We pursued coordinated reforms in areas such as credit system and mechanism, enhancing city branches' competitiveness, integrated marketing service system, differentiated performance assessment, network mapping and improvements of human resources, so as to enhance connectivity and unleash dividend and vitality across the Bank" (p. 9).</p> <p>"The Bank always put improvement of customer service experience in the first place. Orienting towards provision of convenient services, intelligent services and inclusive financial services, the Bank pursued scientific and technological innovation, made unremitting efforts to push forward channel transformation and development, and continued to deepen the integration of online and offline channels through perfecting the offering of "intelligent plus manual, online plus offline, cloud and near-field" services" (p. 37).</p>	<p>Continuamos acompanhando o desenvolvimento das Fintechs e buscamos nos tornar um smart bank em todos os setores.</p> <p>A melhoria da experiência de atendimento ao cliente está em primeiro lugar.</p> <p>Orientado para a prestação de serviços convenientes, serviços inteligentes e serviços financeiros inclusivos, o banco buscou a inovação científica e tecnológica, fez esforços incessantes para impulsionar a transformação e o desenvolvimento de canais, e continuou a aprofundar a integração entre canais online e offline através do aperfeiçoamento da oferta de serviços.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 43: Postulados e mitos racionalizados do China Construction Bank Corporation (CCB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do China Construction Bank Corporation (CCB).	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"In 2013, the Bank intensified its efforts in information technology with a focus on ensuring safe operation and the building of the "new generation core banking system", to support the development of various businesses" (p. 50).</p> <p>"The constant innovation satisfied the diversified financial needs of customers. The Bank designed comprehensive solutions for customers from multiple industries including road and highway traffic, information technology manufacture, pension fund, as well as various institutional customers, small enterprises and private banking customers. By strengthening collaboration with branches and subsidiaries and timely launching several investment banking products and customised products, the Bank's comprehensive service capabilities were enhanced" (p. 66).</p> <p>"The innovation accelerated the application of technologies. Applications of new technologies in the Bank speeded up. The Bank launched and refined products with emerging technologies at a rapid pace, including the peer-leading digital-display credit card, NFC-SIM card for mobile phones, financial IC card with new functions, and WeChat banking, intensifying the applications of innovation in new technologies and mobile finance. The deployment of products in electronic channels accelerated, and customer experience constantly improved" (p. 66).</p>	<p>Tecnologia da informação com foco na garantia de uma operação segura e para apoiar o desenvolvimento dos diversos negócios.</p> <p>A inovação acelerou a aplicação de tecnologias.</p> <p>A implantação de produtos em canais eletrônicos foi acelerada e a experiência do cliente melhorou.</p>
2014	<p>"The Bank intensified full life cycle management of information technology service, independently researched and developed, and continuously optimised and promoted cloud management platform, thus continuously upgrading service level of automatic detection, automatic positioning and automatic business recovery" (p. 52).</p> <p>"In 2014, adhering to the goal of establishing an "innovative bank", the Bank insisted on innovation from multiple dimensions including "customer, market, technology, globalisation and regulation", contributing to the initial establishment of a product innovation system featuring smooth process, efficient collaboration and organic integration" (p. 52).</p>	<p>A plataforma de gerenciamento de nuvem foi otimizada analisando continuamente o nível de serviço de detecção automática, posicionamento automático e recuperação automática de negócios.</p> <p>Inovação em múltiplas dimensões como: cliente, mercado, tecnologia, globalização e regulação.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do China Construction Bank Corporation (CCB).	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"In the trend of transformation from traditional banking service to internet-based financial services, combining advanced intelligent robot technology and based on text language interactions of unstructured data, the Bank took the lead among peers in launching "Xiao Wei", its smart customer service platform, through WeChat, SMS and internet channels simultaneously, forming a new customer service trinity mode integrating "manual answering, self-help and smart" services" (p. 51).</p> <p>"Technology paves the way on which business may develop robustly. In answer to the challenges arising from economy, technology, regulation and customers' needs, the Bank relies on its "New Generation Core Banking System" project and builds up the IT capacity that matches the business transformation and development by focusing on reconstitution and optimisation. After five years' implementation, the Bank has successfully built its new generation IT architecture system, an industry-leading solution drawing on modularised business model, platform application design, service-oriented architecture (SOA) and cloud technology" (p. 52).</p> <p>"The new generation IT architecture system covers four architecture dimensions, namely application, data, technology and security, and comprises seven layers and 12 platforms, representing an enterprise-level, modularised, parameterbased and scalable solution" (p. 52).</p> <p>"Based upon big data technology, the Bank launched "Xinyidai" for small and micro enterprises, refining the small and micro enterprises big data credit product system" (p. 53).</p>	<p>A tecnologia abre caminho para o desenvolvimento robusto dos negócios. Os desafios da economia - tecnologia, regulamentação e necessidades dos clientes - requerem capacidade de TI adequada para transformação e desenvolvimento de negócios.</p> <p>O modelo de negócios atual é modularizado com design de aplicativo de plataforma, arquitetura orientada para serviços e tecnologia em nuvem.</p> <p>A tecnologia de big data permitiu a melhoria de produtos de crédito para micro e pequenas empresas.</p>
2016	<p>"The Bank regards small and micro enterprise business as its important business in supporting the real economy and assisting in serving "mass entrepreneurship and innovation" and support the development of small and micro enterprise by focusing on new technologies, new industries and new business forms generated from economic transformation. Furthermore, the Bank persisted in boosting transformation and development with innovation, and enhance the application of big data and internet technology in precise customer marketing and refined risk control" (p.36).</p> <p>"The Bank accelerated product innovation and business promotion of mobile business through the launch of brand new functions including e-account, rapid personal loan online, settlement and sales of foreign exchange, e-route of banking securities express, reservation of commemorative coins, etc" (p.48).</p>	<p>Aplicação de Big Data e tecnologia da Internet tornou o marketing preciso e refinou o controle de risco.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do China Construction Bank Corporation (CCB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Inclusive finance model has been innovated through digitalisation, diversified online channels and intellectual automation, Prime customers were identified by using information and data from various sources, which ensured both operational efficiency and asset quality and enabled us to achieve remarkable results in the development of inclusive finance" (p.14).</p> <p>"The Bank built its enterprise-level data application system to quickly improve the digital level of its operation and management across the Bank. By establishing the end-to-end and multi-level synergic working mechanism across business lines, data and technologies, the Bank built its classification-based and centralised management and quick response capabilities to address its data needs, enabling the Bank to advance to the stage of centralised, independent, and specialised data utilisations" (p.55).</p> <p>"The application of the ever-changing fintech, including artificial intelligence, big data, cloud computing and blockchain technologies, enables the financial sector to better prevent financial risks, innovate business models and meet the diversified demands of customers. Moreover, the rectified financial market order and refined regulatory rules and policies, together with enhanced abilities of preventing and mitigating major risks, provide a secure external environment to facilitate the healthy development of market players" (p.78)</p>	<p>A digitalização potencializou a captação de clientes que foram identificados a partir de informações e dados de várias fontes. A aplicação de tecnologias financeiras como inteligência artificial, big data, computação em nuvem e tecnologias de blockchain, permite ao setor financeiro prevenir riscos financeiros, inovar modelos de negócios e atender às demandas diversificadas de clientes.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do China Construction Bank Corporation (CCB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"We focused efforts on implementing our fintech strategy, and inspired new energy with intelligence. We launched a new round of "TOP+" fintech strategy, established CCB Fintech Co., Ltd., and formed seven core business groups through integration. We used big data, blockchain, and AI, etc. to empower product innovation, customer service and risk management, and also extended the coverage of the new generation core banking system to overseas institutions and subsidiaries, resulting in the enhancement of the Group's overall information technology capabilities. We established 17 platforms including public cloud services and smart government services to provide our customers, peers and government departments with customised technical support services. We explored market-oriented talent cultivation and incentive mechanisms. In addition, we cooperated with professional institutions to build open platforms and formed an "ecology of social circles" that integrated cutting-edge technologies, financial scenarios, and innovative business models, which comprehensively enhanced our capabilities to absorb, transform and practice modern technologies" (p. 11).</p> <p>"Fintech effectively supported platform-based business expansion and digital operations. The application of new concepts and new technologies promoted the cultivation of the financial ecosystem, and the development model was upgraded from merchant development to platform-based business expansion. The Group built its house leasing ecosystem and established the largest and transparent leasing service platform across China. Platform cooperation agreements were concluded with 326 administrative regions at the prefecture-level and above across the nation" (p. 13).</p> <p>"Expanding new retail banking businesses by virtue of digital platform and promoting the value contribution of personal banking business The Group focused on value creation so as to build superior customer relationship. It leveraged the Group's advantages to provide elite services and comprehensive service solutions to personal customers. With the help of AI and big data technologies, it promoted individualised precision marketing and customised services for each and every personal customer. In line with the spirit of opening and sharing concept and applying user-driven thinking, the Group promoted integration of scenario-based platforms for services in relation to the people's livelihood and merchant consumption" (p. 14).</p> <p>"The Bank has quickened its pace in the transformation towards digital and intelligent business, and promoted the integrated development of on-line and off-line businesses. It launched smart mobile banking with customers exceeding 300 million" (p. 42).</p>	<p>Esforços concentrados na implementação de nossa estratégia de tecnologia financeira. Utilizamos Big Data, Blockchain e IA para qualificar a inovação de produtos, o atendimento ao cliente e o gerenciamento de risco.</p> <p>Exploramos o cultivo de talentos orientados para o mercado e os mecanismos de incentivo. Expandimos os negócios baseados em plataforma e operações digitais. A aplicação de tecnologias de IA e Big Data viabilizou o marketing de precisão individualizado e serviços personalizados para cada cliente.</p> <p>O Banco acelerou o seu ritmo de transformação para negócios digitais e inteligentes e promoveu o desenvolvimento integrado de negócios on-line e off-line. Lançou o smart mobile banking com mais de 300 milhões de clientes.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 44: Postulados e mitos racionalizados do Agricultural Bank of China (ABC).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Agricultural Bank of China (ABC)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"We will strengthen our innovation-driven development. We will refine our research and development, and improve our independent innovation and collaborative innovation ability to develop a number of market-leading products. We will accelerate the application of Internet technology, and modify our operating management model based on Internet thinking mode to achieve the integrated development between traditional businesses and new businesses. We will strengthen the innovation of service models and enhance our service abilities of financial consultation and asset management while consolidate the traditional credit intermediary services" (p. 22).</p> <p>"The Bank refined its policies and business processes and improved its IT systems to enhance application of the information technology in its operation" (p. 47)</p> <p>"With our innovative development strategy for electronic banking, we aimed to enhance the customer experience. We integrated latest achievements in information technology to build a service system covering five major online financial services, namely Internet finance, telephone banking, mobile banking, self-service banking and E-commerce banking. In order to satisfy the diversified financial needs of our customers, we provided a broad range of products, easy operation, comprehensive after-sales services and effective technology protection" (p. 58).</p> <p>"We extensively integrated the Internet know-how with our existing businesses, technology and customer base in order to develop innovative Internet finance and technology application. We improved the product research system, operation support system and online risk control system so as to gradually adopt online whole-process operation management. We strived to build a first-class modern commercial bank through the synergistic development of online and offline businesses with the perfect integration of virtual and real operations" (p. 60).</p> <p>"During the reporting period, we implemented the "technology first" strategy, focused on the research and development of IT products, strengthened the management of information systems operating, continued to enhance the level of IT governance, to provide a solid technology support to the development of our businesses. In 2013, nine technology achievements of the Bank were awarded the "Banking Technology Development Award" by the PBOC and the Bank was granted 30 patent licenses by the State Intellectual Property Office" (p. 64).</p>	<p>Aceleraremos a aplicação da tecnologia da Internet e modificaremos nossa gestão operacional para alcançar o desenvolvimento integrado entre negócios tradicionais e novos negócios.</p> <p>O Banco refinou suas políticas e processos de negócios e melhorou seus sistemas de TI para aprimorar a aplicação da tecnologia da informação em sua operação. Pretendemos melhorar a experiência do cliente.</p> <p>Melhoramos o sistema de pesquisa de produtos, o sistema de suporte operacional e o sistema de controle de risco on-line para adotar gradualmente gestão da operação de todo o processo online.</p>
2014	<p>"We promoted innovation and application of internet finance and explored businesses such as digital online loans" (p. 20).</p> <p>"In 2014, the Bank closely followed the new trend of internet technology and put a great effort in innovation of integrating services provided by different channels and further refined the functions of various electronic channels, including internet banking, telephone banking, mobile banking and self-service banking. The Bank promoted the transformation of electronic banking services from basic financial services into e-commerce financial services through integrating information of customers, upgrading and optimizing its websites and platforms and improving customer experience" (p. 61).</p> <p>"Grasping opportunities brought by internet finance and leveraging on off-line resource advantage, the Bank launched new pilot projects of internet finance focusing on its small and micro enterprise market, County Area market and the long tail market of retail. The Bank explored new transformation models of operation under the new trend of internet economy through extending the application of internet technology and the integration with internet thinking and establishing a system for research and development of ancillary products, supporting system for operation and on-line risk prevention system" (p. 62).</p> <p>"During the reporting period, adhering to our general requirement of "operating with safe production, supported by technology services and driven by technology innovation", we advanced a number of key projects in respect of technology products in an orderly manner, which provide a solid technology support to the development of our businesses. In 2014, ten technology achievements of the Bank were awarded the "Banking Technology Development Award" by the PBOC and the Bank was granted six patent licenses by the State Intellectual Property Office" (p. 68).</p>	<p>Exploramos negócios como os empréstimos digitais online. O Banco promoveu a transformação dos serviços de banco eletrônico de serviços financeiros básicos em serviços financeiros de comércio eletrônico por meio da integração de informações de clientes, atualização e otimização de seus sites e plataformas e melhoria da experiência do cliente.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Agricultural Bank of China (ABC)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"New models for financial services of small and micro enterprises were developed by using big data technology" (p. 44).</p> <p>"In addition, we also improved our technology system to provide customers with quicker and more convenient and user-friendly service experience" (p. 52).</p> <p>"In 2015, the Bank continued to monitor the market development trend and change in regulations. Based on the market conditions and resources in Urban and County Areas, we put efforts in innovation of internet technology in order to effectively serve the real economy and County Areas. We overall planned for both of the upgrade and transformation of traditional business and the development of emerging financial services. Focusing on the effective coordination and interaction between online and offline operations, we formulated the development concept of internet finance with "three platforms, five product lines and three foundations.</p> <p>Three Platforms: The Bank focused on developing three platforms of financial services, social life and e-commerce to satisfy the integrated demand of customers on finance, daily life and production in the era of internet. For the financial services platform, based on e-commerce concept, we fully enhanced the process transformation and innovated products and services to establish a shelf-style, personalized, open and simple online financial service system. The social life platform made full use of the offline resources of merchants and outlets and the customer manager teams, to establish three ecosystems, namely the social interaction, daily life and consumption ecosystem, linking the Bank, merchants and retail customers, so as to imbed financial services into the high-frequency transactions of users by way of O2O. For the e-commerce platform, following the changes of production and operation modes during the era of "Internet Plus" and focusing on B2B e-commerce, we aimed to develop a whole industry chain commerce platform covering both Urban and County Areas and connecting the Bank, enterprises and consumers. Thus, corporate customer base and the resource advantage of "Sannong" could make more important roles in establishing new business ecosystem.</p> <p>Five Product Lines: We provide the customers with five product lines including internet payment, internet financing, investment and wealth management, information service and supply chain finance based on the demand of financial products in the three platforms, in line with the features of the internet of "opening-up, sharing, simple and excellence" as well as by the application of big data" (p. 56-57).</p>	<p>Novos modelos para serviços financeiros de pequenas e micro empresas foram desenvolvidos usando a tecnologia de Big Data.</p> <p>Aprimoramos nosso sistema de tecnologia para fornecer aos clientes uma experiência de serviço mais rápida, conveniente e amigável.</p>
2016	<p>"Innovation and application of technology products was promoted. The Bank launched Jinsui Quick Agricultural Loan and explored new loan model for farmers. A bank-wide unified point system for individual customers was established for point accumulation and unified application and management of debit and credit cards. The Bank accelerated its research and development of customer-end transaction system for financial market and asset management as it launched new products including Shuangxiang Bao, Account-Connected Precious Metal and Unit NAV Constant at RMB1. The Bank established a master blacklist and an overseas anti-money laundering system and prepared the establishment of new overseas institutional IT"(p. 64).</p> <p>"We strengthened our efforts in developing our information technology. We leveraged the achievements from the establishment of our big data platform to continuously improve the functions of our internal control and compliance management information system and sped up the research and development of our compliance risk monitoring system. Through those, we aimed to realize a shift of our compliance risk management and control from an post-action model to a pre-action and on-going model, and from experience-based model to data-based or intelligent prediction model" (p. 105).</p>	<p>Aproveitamos as conquistas do estabelecimento de nossa plataforma de Big Data para melhorar continuamente as funções de nosso controle interno e sistema de informações de gerenciamento de conformidade e aceleramos a pesquisa e o desenvolvimento de nosso sistema de monitoramento de risco de conformidade.</p>

Relatório Anual	Postulados institucionais	Medidas, lições e mitos
Ano	Relatórios de Administração do Agricultural Bank of China (ABC)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"New models for financial services of small and micro enterprises were developed by using big data technology" (p. 44).</p> <p>"In addition, we also improved our technology system to provide customers with quicker and more convenient and user-friendly service experience" (p. 52).</p> <p>"In 2015, the Bank continued to monitor the market development trend and change in regulations. Based on the market conditions and resources in Urban and County Areas, we put efforts in innovation of internet technology in order to effectively serve the real economy and County Areas. We overall planned for both of the upgrade and transformation of traditional business and the development of emerging financial services. Focusing on the effective coordination and interaction between online and offline operations, we formulated the development concept of internet finance with "three platforms, five product lines and three foundations.</p> <p>Three Platforms: The Bank focused on developing three platforms of financial services, social life and e-commerce to satisfy the integrated demand of customers on finance, daily life and production in the era of internet. For the financial services platform, based on e-commerce concept, we fully enhanced the process transformation and innovated products and services to establish a shelf-style, personalized, open and simple online financial service system. The social life platform made full use of the offline resources of merchants and outlets and the customer manager teams, to establish three ecosystems, namely the social interaction, daily life and consumption ecosystem, linking the Bank, merchants and retail customers, so as to embed financial services into the high-frequency transactions of users by way of O2O. For the e-commerce platform, following the changes of production and operation modes during the era of "Internet Plus" and focusing on B2B e-commerce, we aimed to develop a whole industry chain commerce platform covering both Urban and County Areas and connecting the Bank, enterprises and consumers. Thus, corporate customer base and the resource advantage of "Sannong" could make more important roles in establishing new business ecosystem.</p> <p>Five Product Lines: We provide the customers with five product lines including internet payment, internet financing, investment and wealth management, information service and supply chain finance based on the demand of financial products in the three platforms, in line with the features of the internet of "opening-up, sharing, simple and excellence" as well as by the application of big data" (p. 56-57).</p>	<p>Novos modelos para serviços financeiros de pequenas e micro empresas foram desenvolvidos usando a tecnologia de big data.</p> <p>Aprimoramos nosso sistema de tecnologia para fornecer aos clientes uma experiência de serviço mais rápida, conveniente e amigável.</p>
2016	<p>"Innovation and application of technology products was promoted. The Bank launched Jinsui Quick Agricultural Loan and explored new loan model for farmers. A bank-wide unified point system for individual customers was established for point accumulation and unified application and management of debit and credit cards. The Bank accelerated its research and development of customer-end transaction system for financial market and asset management as it launched new products including Shuangxiang Bao, Account-Connected Precious Metal and Unit NAV Constant at RMB1. The Bank established a master blacklist and an overseas anti-money laundering system and prepared the establishment of new overseas institutional IT"(p. 64).</p> <p>"We strengthened our efforts in developing our information technology. We leveraged the achievements from the establishment of our big data platform to continuously improve the functions of our internal control and compliance management information system and sped up the research and development of our compliance risk monitoring system. Through those, we aimed to realize a shift of our compliance risk management and control from an post-action model to a pre-action and on-going model, and from experience-based model to data-based or intelligent prediction model" (p. 105).</p>	<p>Aproveitamos as conquistas do estabelecimento de nossa plataforma de big data para melhorar continuamente as funções de nosso controle interno e sistema de informações de gerenciamento de conformidade e aceleramos a pesquisa e o desenvolvimento de nosso sistema de monitoramento de risco de conformidade.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Agricultural Bank of China (ABC)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"In 2017, we actively served the real economy, accelerated corporate banking business transformation, and continued improving our capability for integrated financial service (...) We stepped up efforts in innovating corporate financial products and continued to improve our online marketing in areas of debt products, supply chain finance and mobile payment. We successfully launched the marketing and management system for corporate customers (CMM) to promote an in-depth integration of "finance+technology" (p. 42).</p> <p>"In 2017, responding to the changes in customer demands and the development trend of FinTech and fully leveraging on technologies such as big data and artificial intelligence, we accelerated transformation of our retail banking business so as to steadily enhance our market competitiveness. By actively facilitating intelligent transformation of our branch outlets, we accelerated the construction of modernized service channels with integrated online and offline channels. We widely promoted the standardization transformation of our branch outlets to continuously improve our customer experience. We implemented customer intellectual management, data mining and targeted sales, and refined and upgraded the marketing management system for retail customers. As such, the cross-selling rate of our products realized a steady increase" (p. 45).</p> <p>"We stepped up innovation in FinTech and provided strong technical support for our operation and management. During the reporting period, eight achievements were honored with the Technology Development Award from the PBOC, and four achievements were awarded the Project Research Achievement Award for Risk Management of Information Technology from the CBRC. FinTech Innovation Regarding application of mobile internet technology, our mobile banking service newly supported fingerprint login and QR code payment to improve customer experience. A mobile phone application specifically designated for the "Huinongtong" service stations that offered online services including agriculture procurement, agricultural products information releases, wealth management and loans, to establish a mobile financial service system with our own feature of "Internet+Samong". Regarding application of artificial intelligence technology, we promoted cash withdrawal upon face scan at ATMs. It utilized the most advanced bio detection technology with face recognition accuracy rate reaching 98%, which effectively reduced risk in card counterfeit and the number of cards swallowed by ATM and accelerated intelligent upgrade of our self-service channels. The intelligent transfer through "voice navigation + face scanning" was piloted in our mobile banking. Regarding application of blockchain, we were the first in the domestic banks to apply blockchain into the e-commerce supply chain financing. The E-chain Loan, an agriculture related internet e-commerce financing product, was launched to provide unsecured financing services to merchants on the e-commerce platform. It offered functions including automatic approval, entrusted payment and auto-repayment. We promoted the construction of a financial digital points (referred to as "Hey Beans") system, to create a leading blockchain scoring system in the banking sector in order to enhance customer participation. Regarding application of big data technology, we piloted 14 big data analysis projects and supported by our data analysis platform, to preliminarily develop our supporting capacity for centralized services through big data application. A credit card data laboratory was established to upgrade our anti-fraud and risk management. Regarding application of network security technologies, we pushed forward research and development of quantum communication, dynamic defense, situation awareness, threat intelligence and other new technologies, and implementation of the related projects, in order to further enhance our capabilities of maintaining network security in terms of monitoring, defense and handling. We encouraged innovation proposed by all the employees and joint innovation. A crowd innovation platform named ABC E-innovation was established to collect, select and release product ideas from all the employees. We entered into cooperation with the Baidu Group to explore interface between our mobile banking and Baidu AI. We also worked with Huawei to jointly establish a new generation of cloud infrastructure platform to allow flexible scalability, flexible scheduling, and agile delivery of the infrastructure, which effectively improved our efficiency to utilize resources" (p. 55).</p>	<p>Respondendo às mudanças nas demandas dos clientes e à tendência de desenvolvimento de tecnologias financeiras, utilizamos o Big Data e a inteligência artificial para acelerar a transformação de nosso negócio de banco de varejo de modo a aumentar continuamente nossa competitividade no mercado. Aceleramos a construção de canais de atendimento modernizados integrados online e offline.</p> <p>Implementamos gestão intelectual do cliente, data mining e vendas direcionadas e refinamos o sistema de gestão de marketing para clientes de varejo. Como resultado, a taxa de vendas cruzadas de nossos produtos teve um aumento constante.</p> <p>Quanto à aplicação de tecnologia de internet móvel, nosso serviço de mobile banking recentemente suportou login por impressão digital e pagamento por código QR para melhorar a experiência do cliente. Em relação à aplicação de tecnologia de inteligência artificial, promovemos saques de dinheiro mediante varredura facial em caixas eletrônicos com taxa de precisão de reconhecimento facial de 98%, o que reduziu efetivamente o risco de falsificação de cartões e o número de cartões engolidos por caixas eletrônicos. A transferência inteligente por meio de "navegação por voz + leitura facial" foi testada em nosso banco móvel. Aplicamos o blockchain no e-commerce. O E-chain Loan, um produto de financiamento de e-commerce relacionado à agricultura na Internet, foi lançado para fornecer serviços de financiamento sem garantia a comerciantes na plataforma de e-commerce. Aplicamos a tecnologia de big data em 14 projetos de análise. A aplicação de tecnologias de segurança de rede utilizou comunicação quântica, defesa dinâmica, consciência da situação e inteligência de ameaças. Incentivamos a inovação proposta por todos os colaboradores e a inovação conjunta.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Agricultural Bank of China (ABC)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"During the reporting period, the Bank continued to promote the construction of a transaction banking system, which was based on our accounts and payment settlement and mainly developed cash management business and supply chain financing. With online, automated and intelligent technologies, the Bank continued to promote digital transformation of the transaction banking business" (p.38).</p> <p>"Regarding application of mobile internet technology, a new generation of intelligent mobile banking service was launched to actualize functions such as voice-activated transfer between accounts, intelligent registration, intelligent account opening and intelligent marketing, and intelligent applications such as online account opening, recommendations for all products and customer groupings were built up. Integrated code scanning payment products were launched. "Micro Quick Loan", being the first financing product for small and micro enterprises operated fully online, was launched by the Bank. • Regarding application of artificial intelligence technology, the "Finance Brain", being our artificial intelligence (AI) platform, commenced operation smoothly. It had biometric recognition capabilities, including face recognition, voice recognition and semantic recognition, enabling the provision of intelligent services such as voice navigation, semantic recognition and face verification for the new generation of intelligent mobile banking business. The self-service voice-activated intelligent interactive navigation project was completed and commenced operation, advancing the intelligent transformation of customer service. A intelligent voice joint innovative laboratory was established with iFlytech Co., Ltd. to enhance the Bank's technological level in voice recognition, semantic understanding and other areas. • Regarding application of big data technology, we consolidated the infrastructure of big data platform. y improving data analysis and building of mining platform, we further enhanced the efficiency of data extraction service and the level of automatic management. Phase 1 of branch databank commenced pilot operation, and the big data service capability was applied in management and operation. • Regarding application of cloud computing technology, progress was made in constructing a new generation of infrastructure for the cloud platform and realized an IT infrastructure allowing flexible scheduling, flexible adjustment for changing needs, flexible scalability and intensive utilization. We continued improving the service contents, optimizing the service process and enriching the application scenes of the cloud platform. • Regarding application of cyber security technologies, we formulated the IPv6 task deployment plan to facilitate construction of projects, including the basic platform for trend sensor of cyber security, analysis platform for threatening information and the new generation of terminal security and protection" (p. 49).</p>	<p>Com tecnologias online, automatizadas e inteligentes, o Banco continuou a promover a transformação digital do negócio.</p> <p>Com relação à aplicação de tecnologia de internet móvel, uma nova geração de serviço de mobile banking inteligente foi lançada para atualizar funções como transferência ativada por voz entre contas, registro inteligente, abertura de conta inteligente e marketing inteligente, e aplicativos inteligentes como abertura de conta online, recomendações para todos os produtos e agrupamentos de clientes foram construídos. Foram lançados produtos de pagamento com digitalização de código integrada. A nossa plataforma de inteligência artificial (IA) começou a funcionar sem problemas com capacidades de reconhecimento biométrico, incluindo reconhecimento facial, reconhecimento de voz e reconhecimento semântico, permitindo a prestação de serviços inteligentes como navegação por voz, reconhecimento semântico e verificação facial. O projeto de navegação interativa inteligente ativada por voz de autoatendimento foi concluído e entrou em operação. Consolidamos a infraestrutura da plataforma de big data.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 45: Postulados e mitos racionalizados do Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"To meet clients' expectations for their various financing needs, we have established a client-oriented coverage business model and coordinate our product experts who can offer innovative finance services all around the world" (p. 31).</p> <p>"In the retail banking sector, customers often seek a broad range of financial products and services, such as investment trusts and insurance products. Recently, competition has increased due to the development of new products and distribution channels. For example, Japanese banks have started competing with one another by developing innovative proprietary computer technologies that allow them to deliver basic banking services in a more efficient manner, such as internet banking services, and to create sophisticated new products in response to customer demand" (p. 34).</p>	<p>Estabelecemos um modelo de negócios de cobertura orientado para o cliente. No setor de banco de varejo, os clientes costumam buscar uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, como fundos de investimento e produtos de seguros.</p> <p>Recentemente, a concorrência aumentou devido ao desenvolvimento de novos produtos e canais de distribuição. Os bancos japoneses começaram competindo uns com os outros desenvolvendo tecnologias proprietárias inovadoras que lhes permitem fornecer serviços bancários básicos de uma forma mais eficiente, como serviços bancários pela Internet, e criar novos produtos sofisticados em resposta à procura dos clientes.</p>
2014	<p>"Service Improvement Project. BTMU has launched a project titled "Do Smarts" with an aim to improve quality of services for individual customers. In order to contribute to the lifelong wellbeing of customers and their families, this project focuses on enhancing online banking services with smartphones and other devices, and providing customized consulting to satisfy their needs" (p. 30).</p>	<p>Objetivo é melhorar os serviços de banco online com smartphones e outros dispositivos, fornecendo consultoria customizada para satisfazer necessidades dos clientes.</p>
2015	<p>"We will not only strengthen our operational platform through ICT, which we expect to be a key in transforming the financial industry, but also enhance our management foundation comprising better corporate governance and information systems" (p. 15).</p> <p>"MUFG is working to strengthen its ICT initiatives and promote digital innovation. As an example, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ has established an Innovation Center in Silicon Valley which aims to pool knowledge, perspectives and technology from outside the company. It examines new technology research and potential alliances with venture firms who possess innovative business models. Further, as part of our strategy to provide new financial services using ICT, we organized Fintech Challenge 2015, which presents ideas on new technologies, business models and services mainly from startups and individuals" (p. 70).</p>	<p>Fortaleceremos nossa plataforma operacional por meio das TIC. Criação do Centro de Inovação no Vale do Silício para reunir conhecimento, perspectivas e tecnologia de fora da empresa. Examina novas tecnologias, pesquisas e potenciais alianças com empresas de risco que possuem modelos de negócios inovadores. Organização do Fintech Challenge 2015, que apresenta ideias sobre novas tecnologias, modelos de negócios e serviços principalmente de startups.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"In line with its digital strategies, MUFG's Digital Innovation Division is charged with the R&amp;D of new digital financing technologies and business models on an across-the-board basis for a range of Group companies engaged in the banking, trust, and securities businesses. Overseas, our representatives in Silicon Valley, New York, and Singapore support a global network that enables us to swiftly introduce cutting-edge technologies and businesses and make investment decisions. In addition, we have launched the MUFG FinTech Accelerator Program aimed at nurturing FinTech entrepreneurs, and we host "hackathon" events" (p. 16).</p> <p>"Creating New Dedicated Organizations to Promote FinTech. FinTech was first conceived of in Silicon Valley, the United States. Since then, a number of venture companies based in this technological powerhouse, including PayPal, Square and Wealthfront, have launched their own FinTech-based financial services. This prompted MUFG to establish an innovation center in 2014 to carry out research on the feasibility of a new business leveraging FinTech. Having begun collecting the latest information and networking with FinTech ventures, MUFG quickly earned expertise, joining the blockchain consortium R3 and becoming a participant in Distributed Ledger Group (DLG). The Digital Innovation Division was launched by The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. (BTMU), with MUFG establishing its counterparts at each subsidiary and affiliate in July 2015. Groupwide efforts are now under way to step up FinTech initiatives, and Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation, Mitsubishi UFJ Morgan Stanley Securities Co., Ltd., Mitsubishi UFJ NICOS Co., Ltd., and ACOM CO., LTD., as well as kabu. com Securities Co., Ltd., a securities company dedicated to online transactions, and Jibun Bank Corporation, a company dedicated to online banking, are rallying their strengths. Furthermore, in January 2016 MUFG opened an "Innovation Labo," a key base in charge of bringing to life unprecedented ideas and creating a novel business. Moreover, with its facilities physically isolated from the bank organization and other Group business units, this laboratory is expected to be an incubator for open innovation with external partners" (p. 42).</p>	<p>O Programa MUFG FinTech Accelerator destinado a estimular empreendedores FinTech e eventos "hackathon" podem trazer soluções para o Grupo.</p> <p>Avanços tecnológicos podem permitir a racionalização drástica de processos, a aplicação da tecnologia blockchain e a automação significativa do trabalho de back-office.</p> <p>O aumento da digitalização está trazendo sérios problemas de segurança cibernética.</p>
2017	<p>"We will create new businesses to make banking more convenient for customers. In addition to improving the customer experience through simple and easy-to-understand mobile interfaces, we will promote cashless transactions and digitalize residential mortgage loans. We will also deepen our marketing capabilities through data analysis. We will re-engineer our business processes. We will infuse our operations, from frontline to back office, with digital technologies that improve the entire process, with the aim of reducing total workloads 30% - equivalent to the labor of 9,500 personnel in our home market. We will reform customer interface channels, domestically and globally" (p. 17).</p> <p>"We also need to step up business reforms through digitalization, in two areas. First, developing capable talent. We not only have to raise top management's awareness; we need initiatives to create new business and push end-to-end process reforms. Second, we must train those in positions likely to be replaced by digital technologies so they can flourish in new roles that require creativity" (p. 20).</p> <p>"Digitalization is key to MUFG's future. To MUFG, it doesn't mean "replacing human workers with machines." Rather, our focus is to utilize digitalization to better serve our customers by creating products and services that are simpler and easy to use. Simultaneously, we will utilize it to streamline operational process supporting such offerings" (p. 22).</p> <p>"The Digital Innovation Division will be reorganized and renamed to the Digital Transformation Division, with greater resources allocated to digital transformation. Furthermore, we will appoint a Chief Digital Transformation Officer (CDTO). These moves will accelerate our digital strategies" (p. 22).</p> <p>"MUFG boasts extensive expertise in the financial business and over time has built a reputation for trustworthiness. FinTech startups offer novel ideas for innovative services. Combining the strengths of the two, we are about to launch unconventional services that boast superior user convenience while ensuring security" (p. 24).</p>	<p>Criar novos negócios para tornar o sistema bancário mais conveniente para os clientes.</p> <p>Melhorar a experiência do cliente por meio de interfaces móveis simples e fáceis de entender.</p> <p>Digitalizar empréstimos hipotecários residenciais.</p> <p>Melhorar o marketing por meio de análise de dados.</p> <p>Reengenharia de nossos processos de negócios.</p> <p>Aplicar tecnologias digitais do front ao back office para melhorar todo o processo.</p> <p>A Divisão de Inovação Digital receberá mais recursos para a transformação digital.</p> <p>As startups do projeto FinTech oferecem novas ideias para serviços inovadores. Combinando os pontos fortes dos dois, estamos prestes a lançar serviços não convencionais que oferecem conveniência superior para o usuário, garantindo a segurança.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Still, we do see at least one profound bright spot, domestically and globally: digital technologies. If managed wisely, their widespread use can be a powerful force to improve daily lives, invigorate industry, and uplift society" (p. 12).</p> <p>"Priority: Digital Technology. This is critical to all business units. As I mentioned, financial institutions face an emerging threat from BigTech and startup digital players invading our sector. They have certain advantages. Startups are unhampered by legacy costs; and BigTech has scale, infrastructure, and reach. But digital technology – in conjunction with external partners and customer big data – can also strengthen us, building marketing and consulting capabilities, and developing payment and financing businesses. This will increase our transaction volume and earning power. Technology can also make our operations more efficient. It can renovate our online banking services, dramatically reduce administrative tasks at the counter, allow digital sales and service for residential mortgage loans, and apply robotic process automation and artificial intelligence to handle routine administrative tasks. We expect applications of this sort to cut 30% of our domestic workload at MUFG Bank" (p. 16).</p> <p>"Digital technology plays a part here, too. Successful innovation in financial services depends largely on IT, and we are involved in a wide variety of innovations in various technological fields to benefit society, from novel financial profit-making endeavors to operational platforms boosting productivity. We also are skilled in planning financial services to support Industry 4.0 and Society 5.0 – conceptual work aimed at industrial and societal reforms – and designing infrastructure to support them. This includes MUFG Coins – digital currencies using blockchain technologies – to support the IoT and shared economies, and to help regional economic zones flourish. Other initiatives involve blockchain digital-payment services for swift low-cost transactions, codeveloped with U.S.-based Akamai Technologies, Inc., and encouraging FinTech startups to use our open Application Programming Interface (the set of programming instructions and standards for accessing our software applications) to develop their ideas" (p. 18).</p> <p>"Utilize Digital Technologies to Drive Strategic Reforms across the Board Today's customers are increasingly choosing alternative banking transactions methods. With the growing popularization of smartphones and other digital devices, the number of customers who prefer online settlement is growing, while the number of those who regularly visit bank branches is decreasing. In response, we are striving to utilize digital technologies to provide customers with diverse lineups of highly convenient transactional channels that allow them to choose the one best for them. At the same time, we expect these technologies to help us reduce workload and improve productivity while facilitating the expansion of online transactions and the creation of new businesses. Our digitalization strategies are thus intended to boost our overall business profitability" (p. 25).</p> <p>"MUFG boasts extensive expertise in the financial business and over time has built a reputation for trustworthiness. Bringing together these strengths with cutting-edge digital technologies as well as innovative ideas and services offered by FinTech startups, we will create next-generation financial services that boast superior customer convenience and are more secure. Through these initiatives, we will also strive to deliver solutions for various issues society is now confronting, including those that cannot be resolved by financial institutions alone" (p. 28).</p>	<p>A tecnologia digital é fundamental para todas as unidades de negócios.</p> <p>As instituições financeiras enfrentam uma ameaça emergente da BigTech e de novas organizações digitais que invadem a indústria financeira.</p> <p>Elas têm certas vantagens. Não são prejudicadas por custos legados e têm escala, infraestrutura e alcance. Mas a tecnologia digital - em conjunto com parceiros externos e big data do cliente - também pode nos fortalecer, criando recursos de marketing e consultoria e desenvolvendo negócios de pagamento e financiamento. A tecnologia pode também torna nossas operações mais eficientes. Renovar nossos serviços bancários online, reduzir drasticamente as tarefas administrativas no balcão, permitir vendas e serviços digitais para empréstimos hipotecários residenciais e aplicar automação de processos robóticos e inteligência artificial para lidar com tarefas administrativas de rotina.</p> <p>A inovação bem-sucedida em serviços financeiros depende em grande parte da TI. Também nos especializamos em planejar serviços financeiros para apoiar a Indústria 4.0 e a Sociedade 5.0 - trabalho conceitual voltado para reformas industriais e sociais - e projetar infraestrutura para apoiá-las. Isso inclui moedas digitais usando tecnologias de blockchain - para apoiar a IoT. Outras iniciativas envolvem serviços de pagamento digital blockchain para transações rápidas de baixo custo. Encorajamos startups da FinTech a usar nossa interface de programação de aplicativos aberta para desenvolver suas idéias.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 46: Postulados e mitos racionalizados do European Investment Bank (EIB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração European Investment Bank (EIB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>Financing technological breakthroughs – The EIF committed EUR 15m to GO CAPITAL Amorçage, a French interregional technology transfer fund that backs the creation of high-technology businesses. The investment supports the entrepreneurial ecosystem in France’s West region" (p. 14).</p> <p>"Our innovation hub also underpins Europe’s Digital Economy – 2013 saw the EIB continue its support for Internet-based information and communications technologies (ICT), which stimulate technological innovation. EUR 3bn in loans were signed in favour of the telecoms sector. We pledged EUR 36m to finance a very high-speed broadband network for France’s Haute-Savoie region, in the Alps"(p.14).</p> <p>"In 2013 the EIB Group built on its countercyclical activity to encourage innovative start-ups – the catalyst for growth and employment" (p.15).</p> <p>"One of the Bank’s most compelling roles over the past decade has been as a catalyst for innovation finance. Working with project promoters, banks and financial partners, we can shoulder some of the risk that is an inherent part of innovative ventures. The ultimate beneficiaries are Europe’s innovative businesses – large companies, mid-caps and SMEs alike" (p. 16).</p>	<p>Financiamento de negócios de alta tecnologia.</p> <p>Economia Digital na Europa, informações baseadas na internet e setor de telecomunicações.</p> <p>Financiamento de rede de transmissão de dados de alta velocidade.</p> <p>Financiamento de startups.</p> <p>Catalisar inovação financeira em parceria com agentes de mercado.</p>
2014	<p>"Digital economy: the key to long-term growth. Another ingredient stimulating technological innovation is digital infrastructure and services. Internet-based applications will continue to be an essential driver of productivity growth. Investing in digital infrastructure is thus necessary to support Europe’s growing data traffic and it is also one of the main goals of the EU’s Digital Agenda. A EUR 58m EIB loan to Axione in support of broadband services in France was the first digital project signed under the innovative project bond initiative. Increasingly, every business is a digital business. So high-speed internet, mobile networks and cloud computing are priority areas for the Bank" (p. 15).</p>	<p>Economia digital é chave para o crescimento no longo prazo. Aplicações baseadas na internet serão um direcionador de crescimento de produtividade.</p> <p>Investimento em infraestrutura digital é necessário para fomentar o crescimento do tráfego de dados na Europa. Cada vez mais os negócios se tornam digitais e internet de alta velocidade, redes móveis e computação de nuvem são áreas de prioridade para o Banco.</p>
2015	<p>"Europe’s future depends on its ability to innovate. Competition with the US and other major economies is tough, as industry moves toward digitalised methods of production. Investment in this one of our public policy goals is vital. That’s why innovation is a criterion for EFSI loans" (p. 12).</p> <p>"To reach EU targets for broadband, data centre capacity and cybersecurity requires EUR 65 billion a year. The EIB made a lot of deals in 2015 to lay the groundwork" (p. 13).</p>	<p>Futuro da Europa depende da capacidade de inovar em direção à produção é métodos digitais.</p> <p>Para alcançar as metas de banda larga, capacidade de data centers e requisitos de cibersegurança o EIB investiu 65 bilhões de euros em 2015.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração European Investment Bank (EIB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"EIB loan backed by the Investment Plan for Europe's EU budget guarantee to develop advanced digital platforms" (p. 17).</p> <p>"PEP-Therapy received EUR 1m of support from Quadrivium 1, the first French investment fund to provide seed funding for life sciences and digital technology projects that start out at—or are linked to—a dozen French academic research institutions (p. 23).</p> <p>"Digital transition: 12 UK cities including London, Manchester, Liverpool and Glasgow EUR 25m for Hyperoptic, which installs broadband networks inside high-rise buildings" (p. 30).</p>	<p>Plano de Investimento Europeu contempla o desenvolvimento de plataformas digitais avançadas. O BEI apoiou com seed funding tecnologia digital aplicada às ciências da vida em parceria com instituições de pesquisa na França.</p> <p>Transição digital de 12 cidades na Inglaterra: redes de banda larga.</p>
2017	<p>"In response to the rising risks, the EIB made cybercrime investments a priority (...) "If you look at any industry, everything is moving to digital. This explodes the amount of data, and that data has to be kept secure" (p. 9).</p> <p>"7.44 million new and upgraded Very HighSpeed digital connections" (p. 13).</p> <p>"Access to the benefits of mobile money (...) Benoît Denis, an economist in the EIB's digital economy division: "The company's really meeting a need. Their aim is to spread access to the benefits of mobile money across all sectors of the economy. That's what we want to help them do' " (p. 43).</p>	<p>Investimentos em combate ao cybercrime são prioridade em resposta ao aumento dos riscos. Todas as indústrias estão se tornando digitais. A quantidade de dados que precisam ser protegidos está explodindo.</p> <p>Milhões de novas conexões digitais de alta velocidade.</p> <p>Acesso ao dinheiro digital em todos os setores da economia.</p>
2018	<p>"Tecnologia digital (...) The Swedish company is developing a mobile banking service that lets people track their climate impact and compensate for it by investing in environmental projects or by putting their savings into sustainable funds" (p. 28).</p> <p>"But an Irish company, Nuritas, has developed a technology based on artificial intelligence that allows scientists to detect peptides faster and to get them to market quicker, while also significantly reducing costs" (p. 41).</p>	<p>Sistema bancário móvel que permite que as pessoas compensem o impacto climático que provocam investindo suas economias em projetos ambientais e fundos sustentáveis.</p> <p>Inteligência artificial aplicada no setor de saúde.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 47: Postulados e mitos racionalizados do Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do International Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"In July 2012, the Bank released a new information and communications technology (ICT) sector strategy intended to help developing countries use ICT to transform the delivery of basic services, drive innovations and productivity gains, and improve competitiveness. Together, the World Bank, IFC, and MIGA will work to help countries unlock the opportunities offered by technology" (p. 18-19).</p> <p>"Notable changes have already been implemented to improve the institution's ability to deliver unified services. The World Bank Group is uniting the external and corporate relations, information technology, and human resources functions of IBRD, IDA, IFC, and the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) under one umbrella, World Bank Group Integrated Services" (p. 10).</p> <p>"The World Bank Group Open Finances portal was expanded this fiscal year to include IFC and procurement datasets. It is now available in multiple languages and new mobile platforms, including Android. As the world's leading producer of knowledge and expertise on development, the Bank is continuing to expand its Open Knowledge Repository, a one-stop shop for the Bank's research and knowledge outputs. One year after its launch, the repository hosted more than 10,000 documents and recorded more than 1 million downloads, including more than 587,000 documents downloaded from developing countries" (p. 21).</p>	<p>Desbloqueio de oportunidades no setor de tecnologia de informação e comunicação.</p> <p>Expansão do banco de dados que guarda o repositório de conhecimento aberto do banco.</p>
2014	<p>"The World Bank has also been a global leader in providing funding and technical assistance for information and communication technologies in developing countries. In the Pacific region, for example, the Bank is helping remote island populations to access broadband Internet, making it easier and cheaper for people to connect to friends, jobs, and knowledge" (p. 16).</p> <p>"The World Bank has set out a vision of achieving universal financial access by 2020 through the concerted efforts of countries leading their own reforms and through the harnessing of technology and data to reduce the costs and risks of financial services. In April, the World Bank launched the Financial Inclusion Support Framework, which will support and coordinate efforts by countries to give their citizens access to financial services. More than 50 countries have made commitments to expand financial inclusion, through such initiatives as the Group of 20 Financial Inclusion Peer Learning Program and the Alliance for Financial Inclusion. The Bank also supports reforms by governments that can lower the costs and risks of reaching the unbanked and the underserved, and consumer financial protection and awareness programs that can enable consumers to use new products" (p. 20).</p> <p>"In late 2013, the World Bank launched two new open technology platforms providing a wealth of information about progress toward gender equality" (p. 22).</p>	<p>Acesso a banda larga de internet.</p> <p>Aproveitamento de tecnologia e dados para reduzir os custos e riscos dos serviços financeiros.</p> <p>Plataformas tecnológicas para disponibilidade de informações.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do International Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Like energy and water, transport and information and communication technology (ICT) are at the center of economic and social development, connecting people to jobs, markets, and social services. Transport and ICT are also at the core of global discussions on road safety, climate change, Sustainable Development Goals, and financing for development" (p. 19).</p> <p>"In Kenya and Pakistan, projects to improve service delivery and accountability use technology that provides direct links for real-time customer feedback" (p. 23).</p>	<p>Como água e energia, tecnologia da informação e comunicação é o centro do desenvolvimento econômico e social, conectando pessoas a trabalhos, mercados e serviços sociais.</p> <p>Tecnologia melhora a prestação de serviços e a prestação de contas por meio de links diretos para feedback em tempo real.</p>
2016	<p>"Transportation and information and communication technologies connect people to jobs, markets, and social services, and are at the core of global discussions on the SDGs, climate change, and road safety" (p. 16).</p> <p>"Technology and data management are also helping to better map travel patterns and users' needs, engage citizens, and improve the quality of mass transit systems. Expanding access to broadband service is also essential" (p. 17).</p>	<p>Tecnologias de informação e comunicação conectam pessoas ao trabalho, mercados e serviços sociais e são o núcleo das discussões globais.</p> <p>Acesso à banda larga é essencial.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do International Bank for Reconstruction and Development (World Bank Group)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Reaping the benefits of digital technologies: Digital technologies are rapidly changing the way people, businesses, and governments communicate, transact, and access services and information. The digital economy is becoming a critical driver of economic growth, investment, and job creation, so the adoption of digital technology by traditional industries is important for improving productivity and opening access to new markets. The World Bank supports countries and their citizens as they take advantage of these opportunities. This support includes expanding affordable Internet access to the more than 4 billion people who remain unconnected, developing digital infrastructure, and building the digital skills and institutions necessary to participate in the digital economy. In October 2016, the Bank launched a new Digital Development Partnership (DDP) with participants from the public and private sectors to operationalize the lessons of the World Development Report 2016: Digital Dividends. The DDP will help to close the global digital divide to ensure that everyone can reap the economic and social benefits of connectivity. The IDA-financed Regional Communications Infrastructure Program has supported nine countries in eastern and southern Africa, which have significantly increased access, improved quality, and lowered the cost of international connectivity by as much as 90 percent through market competition reforms and thousands of kilometers of network infrastructure investment" (p. 17-18).</p>	<p>Tecnologias digitais estão mudando a forma como as pessoas, negócios e governos comunicam, transacionam e acessam serviços e informações.</p> <p>A economia digital está se tornando um direcionador crítico de crescimento econômico, investimento, geração de empregos.</p> <p>A adoção da tecnologia digital por indústrias tradicionais é importante para a produtividade e a ampliação do acesso a novos mercados.</p>
2018	<p>Revolutionizing development with digital technologies: digital technologies promote economic growth, citizen engagement, and job creation, driving development and transforming economies with unprecedented speed and scale. By 2020, the increased use of digital technologies could add \$1.4 trillion to total global economic output. The digital gap remains a formidable challenge, however, as globally more than 4 billion people remain unconnected to the internet. In Africa, only 22 percent of people have internet access and most are unable to pay for goods and services digitally. To help address some of the roadblocks, the World Bank launched the Digital Economy for Africa Initiative, which will support African governments to work with the private sector in building the foundations of the digital economy, including infrastructure, platforms, payments, skills, and entrepreneurship. Digital technologies are also bringing opportunities to help support development in unique ways. The World Bank is leveraging technology to develop digital platforms and solutions that can improve public service delivery and make governments more open, effective, and accountable. In Tanzania, the Bank helped the government use drones for geospatial mapping for flood preparedness, and also supported the establishment of birth registration systems that provide baseline data to help target anti-stunting programs. A \$317 million IDA program supported by the Identification for Development partnership (ID4D) will help build an inclusive ID system in the Economic Community of West African States, facilitating access to services. Eighty percent of the 1 billion people without official ID live in Africa and South Asia.</p>	<p>Tecnologias digitais estão revolucionando o desenvolvimento.</p> <p>Globalmente, cerca de 4 bilhões de pessoas ainda não tem acesso à internet.</p> <p>Banco Mundial investe na construção dos fundamentos da economia incluindo infraestrutura, plataformas e meios de pagamento.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 48: Postulados e mitos racionalizados do Asian Development Bank.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Asian Development Bank (ADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"ADB has focused on increasing connectivity within the Pacific, and to countries outside the region, through its investments in ports, airports, roads, information and communication technology infrastructure, and efforts to facilitate trade. Improving connectivity remains key to overcoming isolation and will enable these island countries to seize opportunities provided by their fastgrowing neighbors in Asia (p. 24).</p> <p>"ADB continued to implement its Public Communications Policy by boosting efforts to ensure staff compliance with the policy. It established a disclosure group to provide advice on disclosure issues related to information technology (IT) infrastructure and business processes" (p. 45).</p> <p>"In 2013, it devoted substantial resources to improving the credit process for private sector transactions through a new credit risk management technology platform" (p. 47).</p> <p>"ADB continuously implements new and innovative IT solutions, and designs and implements information and communication technology (ICT) for development initiatives under its portfolio. The establishment of effective IT controls, security, quality, risk management, governance, and compliance are priorities reinforcing its IT investment. During 2013, ADB continued to implement the second ICT strategy (2004–2014), which aimed to modernize the information systems and enhance connectivity of headquarters with field offices for ADB operations. The third ICT strategy (2013–2018), approved in early 2013, aims to provide integrated communication, mobility, and IT-enabled business processes. Aligned with the Knowledge Management Action Plan 2013–2015, this will help transform ADB's IT environment and deliver improved channels for disseminating information to staff. The strategy will deliver unified voice, video, and text; cohesive data systems for analysis and decision making; and further improve IT system performance. It will also enable collaboration with DMCs and other external stakeholders" (p. 48).</p>	<p>Foco na crescente conectividade dentro do Pacífico e com países fora da região.</p> <p>Tecnologia da informação (TI) associada à compliance e processos de negócios.</p> <p>Nova plataforma tecnológica de gestão de risco de crédito.</p> <p>Implementação contínua de soluções inovadoras de tecnologia da informação associadas à: controles, segurança, qualidade, gestão de risco, governança e compliance até 2014. A partir de 2014 implementação de sistemas coesos de dados para o processo de análise e decisão.</p>
2014	<p>"ADB increased its focus on technological change in the public sector during 2014. It backed the adoption and implementation of e-solutions in countries such as Myanmar, where ADB is helping authorities to develop an e-governance master plan and benchmark local information and communication technology capacities. In 2014, ADB became a multilateral member of the open government partnership, which supports country efforts to advance open government and social accountability" (p. 14).</p>	<p>Apoio à adoção e implementação de medidas de melhoria da capacidade de tecnologia da informação e comunicação de países membros com vistas a incentivar governo aberto e accountability social.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Asian Development Bank (ADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"ADB approved the first private sector project focused on gender, providing funds for the rollout of a mobile telecommunication network that will give more than 5 million women access to the internet and mobile technology by 2020, and provide mobile applications for maternal health" (p. 14).</p> <p>"In Tonga, information and communication technology applications will be developed to ensure that improved connectivity will support inclusive growth" (p. 25).</p> <p>"Information and communication technology is a critical component of the ADB strategy to improve Pacific island countries' connections to each other and the rest of the world" (p. 25).</p> <p>"Financial inclusion reforms, supported by the Pacific Private Sector Development Initiative, have encouraged the use of mobile technology and targeted women-led businesses to promote the economic empowerment of women" (p. 27).</p>	<p>Rede de telecomunicação móvel para acesso à aplicativos de saúde materna.</p> <p>Aplicações de tecnologia da informação e comunicação aumentam conectividade e apoiam o crescimento inclusivo.</p> <p>A tecnologia da informação e comunicação é um componente crítico da estratégia do ADB para melhorar a conexão das ilhas do Pacífico entre si e com o resto do mundo.</p>
2016	<p>"ADB has started the process of modernizing and transforming its existing information technology (IT) systems. New technology will deliver integrated operations, with financial and knowledge platforms that are supported by cloud services for better reporting capabilities and more mobile support services. Several IT reforms were initiated throughout 2016 to improve ADB's disbursements, institutional procurement, treasury operations, nonsovereign operations, and human resources management systems" (p. 43).</p> <p>"ADB will soon harness new and creative technology solutions to develop a stronger, better, faster organization. In 2016, ADB focused on modernizing its IT landscape, putting in motion 'Real-Time ADB.' This framework for IT reforms will create a more automated, efficient, productive, and resilient working environment across ADB operations. While implementation is expected to span the next 3 years, significant benefits were already realized in 2016. ADB now has better facilities for traveling staff, easier and expanded remote access to information systems, and use of advanced mobile devices" (p. 48).</p>	<p>Novas tecnologias permitirão operações integradas, plataformas financeiras e de conhecimento apoiadas em serviços de nuvem para apoiar serviços móveis e potencial de relatoria.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Asian Development Bank (ADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"The bank and other development partners are supporting digital connectivity in the Pacific through a network of submarine broadband cable projects" (p. 29).</p> <p>"In January, ADB released a report detailing how private enterprises can use technology to promote financial inclusion in Southeast Asia. It revealed that only 11% of adults in Cambodia, Indonesia, Myanmar, and the Philippines borrowed from formal sources, and suggested that financial institutions, most of which are privately owned, could implement digital solutions to close finance gaps and increase gross domestic product by as much as 6% in the four economies" (p. 44).</p> <p>"The bank also initiated investments in high-level technology through pilot projects in selected DMCs, including cloud technology for core banking in the Philippines. In November, ADB signed a memorandum of understanding with the Alliance for Financial Inclusion to enhance peer learning and knowledge sharing of financial inclusion policies. ADB also hosted the Second Asia Finance Forum: FinTech and Sustainable Development, attended by more than 400 participants from 40 countries." (p. 15).</p> <p>"The bank also adopted cloud-based procurement and human resources systems in 2017, and these have streamlined internal business processes, and delivered operational transparency" (p. 48).</p>	<p>O Banco e outros parceiros estão apoiando a conectividade digital no Pacífico.</p> <p>O Banco apresentou relatório de como as empresas privadas podem usar a tecnologia para promover a inclusão financeira no sudeste asiático. O Banco iniciou investimentos em tecnologia de alto nível em um projeto piloto que inclui a computação de nuvem no centro da atividade bancária das Filipinas. O Banco sediou o segundo fórum de finanças da Ásia cujo tema foi: Fintech e Desenvolvimento Sustentável. O Banco adotou sistemas de computação em nuvem para compras e gestão de recursos humanos simplificando processos e obtendo transparência operacional.</p>
2018	<p>"The Board endorsed the Digital Agenda that provides the vision and roadmap for ADB's digital transformation. Through the agenda, the bank will use advanced, secure technology systems and digital processes to enhance its effectiveness and resilience" (p. 4).</p> <p>"In 2018, ADB continued implementing initiatives to improve operational efficiency and business processes. The bank (i) advanced its digital transformation through the Real-Time ADB information technology (IT) reforms and approved an IT capital investment plan for the next 5 years" (p. 48).</p> <p>"In 2018, ADB continued to modernize its IT systems and infrastructure. New device standards were introduced with a shift from staff using desktops in the workplace to notebooks, hybrid computers, and smart devices. Voice, video, and cloud-based telephony were also made available, enabling greater collaboration, and flexible work arrangements. SharePoint, a web-based collaborative platform, was rolled-out in headquarters and field offices to improve the exchange of information. To aid treasury operations, new post-trade processing and pricing solutions were implemented to improve ability to manage complex structured financial products. An online technical assistance claims processing system was introduced to reduce manual accounting processing. Two new human resources management systems, to better manage staff information and improve human resources inquiries, were implemented. IT security was further strengthened through online training and the introduction of additional investigative and protective controls. More than 1,500 IT system enhancements and upgrades were implemented to support ADB's corporate reforms. To complement the advances in IT infrastructure and systems, ADB also moved to improve the quality, timeliness, and consistency of its data. In 2018, the Data Management Subcommittee, under the IT and Data Committee, initiated efforts to introduce data governance. ADB's digital transformation will advance further in coming years. In October, ADB approved the Digital Agenda 2030, Stage 1, with an IT capital investment of \$118.3 million for 2019–2023. Investment priorities include further optimizing operations, financial, administrative and corporate services; establishing the digital workplace; and improving data governance and delivery, including real-time access to data" (p. 52-53).</p>	<p>A Diretoria aprovou a Agenda Digital para a transformação digital do ADB.</p> <p>ADB continuou implementando iniciativas para a melhoria da eficiência operacional e de processos de negócio. O Banco aprimorou suas reformas para promoção da tecnologia da informação do ADB em tempo real e aprovou o plano de investimento para os próximos 5 anos. Continuou modernizando seus sistemas de tecnologia da informação e sua infraestrutura substituindo o uso de desktops o ambiente de trabalho por notebooks, computadores híbridos e dispositivos inteligentes.</p> <p>Disponibilizou sistemas de telefonia, vídeo e voz baseados em computação de nuvem aumentando a colaboração e a flexibilidade no trabalho. Plataformas colaborativas baseadas na web integraram sede e escritórios aumentando o trânsito de informações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 49: Postulados e mitos racionalizados do Inter-American Development Bank (IADB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Inter-American Development Bank (IADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Fostering an information society through broadband access is an important institutional priority, reflected in the creation of a Special Broadband Program in 2013. This initiative is part of a wider platform that supports increased broadband access, adoption, and usage in the region, with the aim of improving access to information and communication technologies among citizens, public administrations, and companies" (p. 10).</p> <p>"The Bank's interventions in 2013 were guided by the objectives of the Private Sector Development Strategy (PSDS), which include expanding SME access to finance, promoting financial inclusion with instruments and financial technology, providing more timely and robust inputs to strategy formulation and country programming, and improving development effectiveness and evaluability scores" (p. 17).</p>	<p>Acesso à banda larga é uma prioridade institucional importante, refletida na criação de um Programa Especial de Banda Larga em 2013. Esta iniciativa faz parte de uma plataforma mais ampla que suporta o aumento do acesso, adoção e uso da banda larga na região, com o objetivo de melhorar o acesso às tecnologias de informação e comunicação entre cidadãos, administrações públicas e empresas. Tecnologia financeira para ampliar acesso às MPE.</p>
2014	<p>"There are significant gaps in the region in terms of broadband access. To address these disparities, the Bank launched the digiLAC platform (<a href="http://www.iadb.org/digiLAC">www.iadb.org/digiLAC</a>) to serve as a meeting place in the region, an information resource, and a focal point for dialogue on broadband and development (p. 10).</p> <p>"In 2014, Bank interventions were guided by the objectives in the Private Sector Development Strategy, which included expanding SME access to finance, promoting financial inclusion using instruments and financial technology, providing more timely and robust inputs to country strategy preparation and programming processes, and improving development effectiveness and evaluability scores" (p. 17).</p>	<p>Banco lançou a plataforma criando espaços de reunião, recursos informacionais e diálogos sobre o desenvolvimento de banda larga na região. Promoção de inclusão financeira por meio de instrumentos e tecnologias financeiras.</p>
2015	<p>"In 2015 the Broadband Special Program continued to support the development of intersectoral innovations aimed at universal coverage, adoption, and use of broadband services in the region" (p. 8).</p> <p>"The reforms and initiatives contained in the Agenda for a Better Bank are described in the Report on the Ninth General Increase in the Resources of the Inter-American Development Bank. Implementation of the agenda reforms has brought results in the three areas contemplated in the original agenda, namely: (i) efficiency; (ii) effectiveness; and (iii) transparency and accountability" (p. 14).</p> <p>"Update of the Institutional Strategy: the update, approved by the Board of Governors in March 2015, identifies the region's new challenges and the Bank's intervention priorities for the next four years. There are three major development challenges: social exclusion and inequality; low productivity and innovation levels; and regional economic integration" (p. 16-17).</p>	<p>Programa especial de banda larga continuou a apoiar o desenvolvimento da inovações intersectoriais visando cobertura universal, adoção e utilização de serviços de banda larga na região.</p> <p>Agenda interna envolvendo eficiência, efetividade e accountability.</p> <p>Níveis de inovação e produtividade na região ganham papel central na estratégia institucional.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Inter-American Development Bank (IADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"With regard to building the institutional capacity of the state, 2016 was noteworthy for the redoubled efforts to work on particularly critical areas for Latin America and the Caribbean, including transparency/anticorruption, citizen security, and the digital agenda" (p. 13).</p> <p>"In the area of capital markets and financial institutions, the Bank worked on innovations in financial products and on programs to optimize private sector leverage in financing infrastructure projects, primarily in clean and renewable energy; projects to support financial inclusion and help to close the digital gap; and achieving greater efficiency in the use of resources to finance sustainable and inclusive productive development. These objectives were achieved through a combination of investment programs, public and institutional policy reform programs, and technical assistance" (p. 13).</p> <p>"In the area of financial inclusion the Sector helped countries develop and implement applications and other digital mechanisms designed to expand access to high-quality financial services for low-income households and SMEs" (p. 13).</p>	<p>Agenda digital é eleita como uma das áreas críticas da região a merecer apoio no Banco.</p> <p>Banco passa a atuar em projetos voltados ao preenchimento de gaps digitais na área de mercado de capitais e instituições financeiras.</p> <p>Na área de inclusão financeira, apoiou países a desenvolver e implementar aplicativos e outros mecanismos digitais designados a expandir o acesso de serviços financeiros de alta qualidade para clientes de baixa renda e MPE.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Inter-American Development Bank (IADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"In 2017, IFD emphasized efforts to realize the digital economy's potential and to create more effective and efficient institutions. In the area of innovation in citizen services, activities helped strengthen the institutional capacity of governments to improve the quality of public service delivery, which included: (i) e-government and expansion of government services online; (ii) improved efficiency and service quality in issuing identification documents, birth certificates, passports, and property titles; (iii) online access to information on government activities; (iv) data availability and analysis capacity for evidence-based policymaking; (v) centralized government units to monitor and evaluate the fulfillment of government priorities; and (vi) improved police training, criminal investigation laboratories, and social reintegration of former inmates" (p. 13). "Notable initiatives in digital fiscal management were the development of technological applications to improve subnational tax administration" (p. 13).</p> <p>"In connectivity, markets, and finance, support to countries focused on instruments to maximize private-sector leverage in financing productive infrastructure and climate change, financial inclusion, closing access gaps in digital connectivity, and facilitating the transition to a digital economy. This support was possible thanks to a combination of policy and institutional reforms, priority investments, and technical cooperation, in particular: (i) guarantees, insurance, green bonds, and investment in climate change mitigation, promoted through work with national development banks; (ii) digital applications to expand access to quality financial services for low-income households and small and medium-sized enterprises (SMEs); (iii) sustainable development policies for the fintech industry; and (iv) risk management tools, digital technologies such as the Internet of Things, and Industry 4.0 national strategies to improve supply chain performance. In knowledge development, efforts focused on expanding digital applications for financial inclusion, developing and adopting digital currencies with blockchain, addressing the impacts and benefits of the fourth industrial revolution, and digitalizing SMEs" (p. 13-14).</p> <p>"Work on new loan operations focused on making the most of innovation opportunities provided by the Bank's new operational instruments, as well as innovation and digital economy initiatives for specific issues. For example, the Sector used a new Results Based Loan instrument to improve learning and study habits of students in Uruguay; began the first operation under a Conditional Line of Credit to improve the quality of services for early childhood development in Argentina; and launched the first policy-based loan on issues related to labor mediation in Chile approved by the Bank" (p. 15-16).</p> <p>"Trade facilitation. The Bank and the European Union signed an €8 million cooperation agreement in 2017 to develop phase II of the Central American Digital Trade Platform. This platform will ensure the regional interoperability of border control systems that facilitate processes associated with regional trade" (p. 18).</p> <p>"Telecommunications. Efforts focused on preparing studies of alternatives for the Central American Telecommunications Network's (REDCA) interconnection with Colombia and Mexico, potential demand, deployment of new infrastructure, and analysis of regulatory issues. These will serve as inputs to facilitate the region's access to international networks and create incentives to use the network. In addition, the IDB continued to support the region in the digital switchover process, promoting connectivity and broadband use" (p. 18).</p>	<p>Esforço para a realização do potencial da economia digital e para criar instituições mais efetivas e eficientes. Inovação de serviços para o cidadão com foco em expansão de serviços governamentais online; qualidade e eficiência dos serviços de identificação; acesso às informações governamentais; disponibilidade de dados e capacidade de análise para formulação de políticas públicas baseadas em evidências; unidades centrais de governos para monitorar e avaliar o cumprimento das prioridades governamentais; melhoria dos serviços de segurança; gestão fiscal digital com desenvolvimento de aplicações tecnológicas que melhoram a gestão tributária subnacional.</p> <p>Em conectividade, mercados e finanças, apoiar países facilitando a transição para a economia digital combinando aplicações digitais que aumentam acesso a serviços financeiros de qualidade para cidadãos de baixa renda e MPE com políticas de apoio e desenvolvimento da indústria de fintechs, ferramentas de gestão de risco que utilizam tecnologias digitais como Internet das Coisas, estratégias nacionais de desenvolvimento e performance da cadeia de suprimentos da Indústria 4.0. No desenvolvimento do conhecimento, os esforços se concentraram na expansão das aplicações digitais para inclusão financeira, desenvolvendo e adotando moedas digitais com blockchain, abordando os impactos e benefícios da quarta revolução industrial e digitalizando as MPE.</p> <p>Aproveitar ao máximo as oportunidades de inovação proporcionadas pelos novos instrumentos operacionais do Banco, iniciativas de inovação e economia digital para questões específicas.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Inter-American Development Bank (IADB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"On May 21, 2018, the Board of Executive Directors created the Knowledge, Innovation and Communication Sector (KIC) to integrate and optimize work done by the Office of External Relations, the Knowledge and Learning Sector (KNL) and the Digital Economy Initiative (DEI) p. 13).</p> <p>"In 2018, IFD prioritized efforts to realize the digital economy's potential and create more effective and efficient institutions. Through a range of actions across sectors, IFD helped create ways to improve life for citizens and bolster the environment for business development in Latin America and the Caribbean" (p. 14).</p> <p>"In the area of Data and Digital Government, our portfolio not only grew but we also introduced significant thematic and operational innovations. Cybersecurity became an even more critical component in the design of digital agenda projects and we strengthened efforts to simplify paperwork and reduce bureaucracy (p. 14).</p> <p>"In connectivity, markets, and finance, we focused on helping countries that are innovating financial instruments to maximize the leverage of the private sector in productive infrastructure and climate change projects. We also focused on aiding in the design of programs to close digital connectivity gaps" (p. 14).</p> <p>"In connectivity, technology, and innovation, we helped countries work on digitalization and including regional proposals, such as Building Information Modeling, that improve digitalization. We also helped universities open technology transfer centers" (p. 14).</p>	<p>Integração interna das iniciativas de comunicação, inovação, conhecimento, aprendizagem e economia digital.</p> <p>Priorização de esforços para que a economia digital possa criar instituições mais efetivas e eficientes.</p> <p>Crescimento do portfólio de governo digital com foco em cibersegurança, simplificação e redução da burocracia.</p> <p>Apoio ao desenho de programas para preencher os gaps de conectividade digital e centros universitários de transferência de tecnologia.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 50: Postulados e mitos racionalizados do European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"Through investments in industry, commerce and agribusiness (ICA), the EBRD supports diversification of the real economy, innovative and sustainable development and inclusive growth in countries where the Bank invests (...). As part of efforts to reinvigorate the transition process, the Bank worked on developing a knowledge economy initiative to deliver a more cohesive and cross-sectoral approach to ICA investments. The new focus will bring together research and development investments in traditional industries, support for access to finance for small innovative companies and greater investment in information and communication technology (ICT) sub-sectors, such as IT services" (p. 20).	Novo foco do banco é unir a pesquisa e o desenvolvimento da indústria tradicional com o acesso financeiro para pequenas empresas inovadoras e maiores investimentos em subsetores de tecnologia da informação e comunicação.
2014	"In order to compete successfully on the world stage, the EBRD region needs to harness the power of technology and embrace innovation in all areas of economic activity. This is particularly important in the countries where the Bank invests, as many of them have a legacy of energy waste, labour-intensive production processes and over-reliance on natural resources. In 2014 the Board approved the Knowledge Economy Initiative, which brings a more strategic focus to the EBRD's successful support for innovation and technological dynamism. Under the Initiative, the Bank uses investments and related activities to foster appropriate innovation policies, the development of information systems and infrastructure (such as broadband), technological upgrades for industry, and financing for small, innovative technology companies, for example through the Bank's Venture Capital Investment Programme. This approach takes into account the different levels of technological development in the region, helping each country develop its own knowledge economy" (p. 11).	Banco criou a Iniciativa da Economia do Conhecimento cujo foco é apoiar o dinamismo tecnológico e inovador da região, promovendo políticas de inovação, o desenvolvimento de sistemas de informação e infraestrutura (como banda larga), atualizações tecnológicas para a indústria e financiamento para pequenas empresas de tecnologia inovadoras. Considera os diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico da região, ajudando cada país a desenvolver sua própria economia do conhecimento.
2015	"The EBRD promotes the development of a modern information and communication technologies (ICT) sector that enables citizens and firms to benefit fully from the digital and mobile revolutions. Activities in this sector, including projects under the VCIP, are a critical element of the Bank's Knowledge Economy Initiative" (p. 24). "The Bank supported the distribution of cutting-edge communications technology" (p. 25).	O banco promoveu o desenvolvimento do setor de tecnologia da informação e comunicação para permitir que empresas e cidadãos se beneficiassem da evolução móvel e digital.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	"The EBRD more than trebled its investment in the information and communication technology (ICT) sector in 2016, committing €516 million through 13 projects in the region (...) These ventures help businesses compete successfully in a technology-driven global economy while ensuring that citizens from all sections of society enjoy the benefits of the digital and mobile revolutions" (p. 22).	Banco triplicou o investimento em tecnologia da informação e comunicação na região em 2016 com o objetivo de apoiar empresas a competir com sucesso na economia global cada vez mais orientada para a tecnologia e, ainda, garantir que cidadãos pudessem usufruir dos benefícios da revolução móvel e digital.
2017	"A healthy, efficient and stable financial sector remains the cornerstone of a market economy. The EBRD aims to foster competitive and sustainable financial systems in the economies where we invest, through the use of innovative products and by supporting sector reform and local regulatory and legislative initiatives" (p. 9).	Banco promove sistemas financeiros competitivos e sustentáveis na região por meio de produtos inovadores e apoiando a reforma do setor.
2018	"EBRD investment and policy dialogue foster improvements to energy, information technology and transport networks" (p. 11)	Promoção da melhoria da tecnologia da informação na região.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 51: Postulados e mitos racionalizados do African Development Bank.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do African Development Bank	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"Innovation and technology transfer. Access to energy and ICT is critical for Africa's economic and social transformation, as is basic infrastructure. Africa must seize the technological and digital innovations in the areas of mobile technology, cloud computing, biotechnology, e-governance etc., to expand business opportunities" (p. 12).	Acesso à tecnologia da informação e comunicação é crítico para a transformação econômica e social da África. A África deve aproveitar as inovações tecnológicas e digitais nas áreas de tecnologia móvel, computação em nuvem, biotecnologia, e-governança para expandir as oportunidades de negócios.
2014	"In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communications technology"(p. 11). "The spread of information and communication technology (ICT) is one of Africa's biggest success stories, with huge potential for inclusive growth. In 2000, there were fewer than 20 million fixed phone lines in Africa—a 2 percent penetration rate. Since then Africa has leap-frogged landline development and gone straight to mobile networks. By 2013, it had over 823 million mobile phone subscriptions—more than either the United States or the European Union" (p. 21). "The spread of ICT has opened up access, not only to "mobile money", such as Kenya's famous M-Pesa service, but also to a wide range of new solutions to development challenges, from tracking livestock to training teachers and managing pharmaceutical supply chains. Mobile phones have connected individuals, fostered the development of information and knowledge-networks, markets, and services, thereby bridging rural/urban gaps and also making economic information readily available to individuals and firms, at reduced cost" (p. 21).	Cooperação com o setor privado para colher os benefícios das novas tecnologias, especialmente tecnologias de informação e comunicação. A TIC viabilizou o crescimento da telefonia móvel que, por sua vez, conectou indivíduos a soluções de crédito, capacitação e treinamento e gestão de cadeias de suprimentos, preenchendo gaps entre áreas urbanas e rurais e reduzindo custos de negócios.
2015	"In infrastructure financing (...) UA 48.7 million was allocated to the Digital Technology Park Project in Senegal.. The Digital Technology Park, to be set up in the rapidly urbanizing Diamniadio Commune of Senegal, will include a data center, business process outsourcing facilities, an ICT enterprise incubator, training, research, and audio-visual and content-production centers. The project is expected to produce 35,000 direct jobs and a further 105,000 indirect jobs by 2025, modernize government ICT services, diversify the economy into tech-enabled businesses, support academic technology-based research, and simplify provision of ICT services for the people in Senegal. It will also attract inward investment, providing a focal point for the development of an ICT cluster in Francophone West Africa" (p. 59-60). "Information Technology. During the year, the Bank continued the implementation of key priority projects in its Information Technology Strategy (ITS), with focus on the supervision of the installation and provision of IT infrastructure in the Headquarters building. Installation of the Bank's network connectivity services and a unified wireless network has been completed for all locations (Tunis, Abidjan, Pretoria, Nairobi, and all FOs). The use of a unified communication system has improved the Bank's overall performance and greatly contributed to sustaining the staff productivity" (p. 69-70).	Investimento em Parque Tecnológico com objetivo de fomentar a indústria de TIC. Banco investiu na própria estrutura de TI.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do African Development Bank	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"Better regional connectivity among African countries can boost regional trade and integration. Good information and communications technology (ICT) infrastructure and services support access to information, and are critical to skills development, innovation, job creation and, ultimately, economic growth and a better quality of life. The Bank has traditionally supported ICT development through regional (such as Connect Africa) and national initiatives, and in 2016 it continued to do so through its lending activities" (p. 16).</p> <p>"Based on a partnership model, AFAWA aims to raise USD 300 million in phase I of the program, and catalyze up to USD 3 billion for financial and non-financial services to women in business by 2025. The program will include a financing window providing various instruments, including guarantees and loans through mainly financial institutions; technical assistance; support to RMCs using the Bank's sovereign window to improve access to finance for women in business; and a digital knowledge platform offering capacity development, mentoring, and other services" (p. 20).</p> <p>"The Bank also organized the first Digital Financial Services Week, bringing together industry experts, fintech companies, and regulators to discuss opportunities for increasing access to finance. A technical assistance grant of UA 7 million was approved to implement the Interoperability of Digital Financial Services in the West African Economic and Monetary Union" (p. 23).</p> <p>"A Bank-financed ICT operation in the Republic of Congo will help break the digital isolation of the country, especially its rural areas, linking it to Cameroon and the Central African Republic. The project is expected to reduce international bandwidth costs by more than 60 percent; it will significantly improve internal and external communication, boost regional integration, and help diversify the Republic of Congo's economy"(p. 25).</p> <p>"The Bank launched the unified communications infrastructure projects and activities to extend or upgrade the IT infrastructure at headquarters, Regional Hubs, and country offices—and to enhance interconnectivity between Abidjan, Regional Hubs, country offices, and the world. These and other IT activities reduced costs"(p. 31).</p>	<p>A melhor conectividade entre países africanos pode catalisar a integração e os negócios da região.</p> <p>Infraestrutura adequada de serviços e tecnologias de informação e comunicação são essenciais para o desenvolvimento de competências, inovação, criação de empregos e, em última instância, crescimento econômico e uma melhor qualidade de vida.</p> <p>Banco aumentou acesso a financiamento de negócios liderados por mulheres e, associado, ofereceu serviços de mentoria através de plataforma digital de conhecimento.</p> <p>Banco criou a semana de serviços financeiros digitais reunindo fintechs e órgãos reguladores para discutir a ampliação do acesso financeiro.</p> <p>Investimento em TIC para enfrentar o isolamento digital.</p> <p>TIC aplicada à infraestrutura e atividades internas para reduzir custos e aumentar a eficiência operacional.</p>
2017	<p>"African countries are integrating into global value chains and catching up with the digital revolution" (p 2).</p> <p>"In 2017, the Bank Group continued to support the spread of information and communication technology (ICT) infrastructure and digital services across Africa, investing UA 72 million in two projects in the Central African Republic and Tunisia" (p. 2).</p> <p>"Consistent with the new Development and Business Delivery Model (DBDM) and the productivity needs of a multilateral organization in the digital age, the Bank Group adopted the Digital Strategy 2017–2020 in July 2017. The strategy centers on seven transformative themes: digital collaboration, project and client management, online visibility, corporate excellence, financial management, data management and reporting, and the technology foundation. Progress was made under all seven themes in 2017. Major achievements include: • Adopting a full unified communications system, including videoconferencing and remote interpretation in Regional and Country offices; • Launching an upgraded intranet for the Bank (intranet 4.0); • Implementing e-Bank solutions to reduce printing and create a seamless workflow for a greener Bank; • Upgrading the SWIFT and Summit financial application systems; • Implementing an improved WAN (wide area network) solution across the Bank and some Regional Offices to support the DBDM; • Launching a client-centric campaign and IT staff awards to facilitate a culture of change toward service excellence" (p. 22).</p> <p>"Enhancing the Bank's IT ecosystem. The Board-approved Bank Group Digital Strategy 2017–2020, designed to drive greater innovation in the IT system for supporting decentralization, the implementation of the DBDM, and the achievement of the High 5s" (p. 36).</p>	<p>Países africanos estão se integrando à cadeia global de valor e se atualizando quanto à revolução digital.</p> <p>O Banco continuou a apoiar a difusão da infraestrutura TIC e os serviços digitais a África.</p> <p>O banco adotou a Estratégia Digital 2017–2020 baseada em sete temas transformadores: colaboração digital, gerenciamento de projetos e clientes, visibilidade online, excelência corporativa, gerenciamento financeiro, gerenciamento de dados e relatórios e a base tecnológica.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do African Development Bank	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"The Bank joined the Global Partnership for Gender Equality in the Digital Age to help increase access to science and digital technology for women and girls. To further promote innovations in agricultural technology that help close the gender gap, it also partnered with African Women in Agricultural Research and Development to launch a new program, Gender in Agribusiness Investments for Africa" (p. 20).</p> <p>"The Bank continued to implement its Digital Strategy for 2017–20" (p. 27).</p> <p>"The implementation of the Bank Group's Digital Strategy continued in 2018 to build an information technology infrastructure that supports the DBDM, the realization of the High 5s, and the digitization of the Bank: • Digital networks were implemented at Headquarters, in the regions, and in 32 country offices in readiness for digitizing the Bank and improving Bank network routing, availability, and reliability; • An information technology operations center has been set up to increase active monitoring of all information technology infrastructure in the Bank's offices and improve its availability and performance; • A secondary satellite hub set up in South Africa is expected to improve the connectivity resilience of the Bank's network infrastructure; • The Bank's applications platform and systems are being upgraded. The Bank Group is in the process of upgrading SAP, its backbone Information Technology system, to a more powerful and user-friendly version called the SAP4/Hana, as part of a Bank-wide business process re-engineering and improvement project code-named Project WAKANDA; • Improved decision-making tools and dashboards, "on demand" websites and cross-functional applications, and an improved environment for collaboration (including external users) support the Corporate, Finance, and Operations Complexes; • Mobile applications now support events, such as the Annual Meetings, Conference of Parties (COP 24) climate conference participation, and the Africa Investment Forum. These strategic changes allow the Bank to improve communications and outreach, and present its financial and knowledge services through an enhanced digital service on the web. They leverage the capacity of the staff of the Corporate, Finance, and Operations Complexes towards the vision of a smart, efficient, and digital Bank." (p. 27).</p>	<p>O Banco aderiu à Parceria Global para Igualdade de Gênero na Era Digital para ajudar a aumentar o acesso à ciência e à tecnologia digital para mulheres.</p> <p>A implementação da Estratégia Digital do Banco continuou em 2018 para construir uma infraestrutura de tecnologia da informação que envolve redes digitais para melhorar o roteamento, disponibilidade e confiabilidade da rede do Banco e um centro de operações de tecnologia da informação para aumentar o monitoramento ativo e melhorar sua disponibilidade e desempenho.</p> <p>A plataforma de aplicativos e os sistemas do Banco estão sendo atualizados. Aplicativos móveis agora apoiam eventos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 52: Postulados e mitos racionalizados do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Different CAF studies for the ICT sector conclude that in Latin America there is a marked lack of communication networks to guarantee universal access to these services. Fixed broadband penetration is still considerably lower than in other regions of the world. As a result, broadband access disparities persist, mainly for low-income populations, some public and educational institutions, and a large part of the SMEs productive sector that has not yet incorporated advanced communications services and technologies in their productive processes (...) During 2013 CAF promoted the development of digital inclusion in several countries of the region which seeks to develop high speed communication networks, and the improvement of the skills of the population to receive the benefits of its applications." (p. 126).</p>	<p>América Latina ainda apresenta acentuada carência de redes de comunicação para garantir o acesso universal a esses serviços. A penetração da banda larga fixa ainda é consideravelmente menor do que em outras regiões do mundo. Disparidades de acesso à banda larga afetam populações de baixa renda, algumas instituições públicas e educacionais e uma grande parte do setor produtivo de MPE que acabam não incorporando serviços e tecnologias de comunicações avançadas em seus processos produtivos. Como resposta a CAF promoveu a inclusão digital em vários países da região por meio do investimento em redes de comunicação de alta velocidade, além da capacitação da população para receber os benefícios destas aplicações.</p>
2014	<p>"Taking into consideration the positive impact of broadband on growth and poverty reduction, CAF promoted the development of digital inclusion plans and studies in several countries of the region, which seek to develop high-speed communications networks and improve the population's skills in order to take advantage of the benefits of their applications (...) The Digital Transformation in Latin America study, also concluded in 2014, includes several recommendations for broadband expansion in the region" (p. 130).</p> <p>"CAF launched a program in 2014 to create the first Latin American Network of Digital and Collaborative Ports. This initiative, which was developed along with SELA, seeks to disseminate the best international management practices regarding collaborative and digital management of port logistics in the areas of institutional structure, operational efficiency and digital innovation" (p. 131).</p> <p>"Toward Latin America's digital transformation: ICT infrastructure and services in the region This report is the result of research and analysis carried out in 16 countries in Latin America and the Caribbean, in an effort to assess the impact of ICT on the current situation from two perspectives, on the one hand, ICT adoption by the productive, social and institutional structures of the country; and, the other, the performance of the ICT industry itself, with a special emphasis on broadband. The report also proposes a program of action for the region, aligned with international best practices".</p>	<p>Banco promoveu o desenvolvimento de planos de inclusão digital.</p> <p>Banco lançou o Programa de criação da primeira rede colaborativa digital de portos da América Latina. Além de comparar a situação de cada país analisado com os do entorno, da região como um todo e de alguns países modelo fora da área em estudo.</p> <p>CAF produziu e apresentou o relatório sobre a transformação digital da América Latina analisando a situação das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Criou o Índice de Desenvolvimento das TIC capaz de avaliar infraestrutura, capital humano, econômico e institucional do setor e comparar a situação de cada país da região. Concluiu que a região cresceu em todas as dimensões em relação às TIC, mas o acesso à banda larga está bem abaixo da média mundial.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"A key challenge is the need to increase the productivity of our economies and shift away from the model of traditional comparative advantages toward one of dynamic comparative advantages in sectors with higher added value. To achieve this, it is necessary to bolster productive transformation that incorporates more knowledge and technology" (p. 9).</p> <p>"In order to promote best practices that can solve the main regional deficiencies in connection with information and communications technologies, the study on the ecosystem and digital economy in Latin America (Ecosistema y la Economía Digital en América Latina) was completed in 2015" (p. 143)</p>	<p>Necessidade de aumentar a produtividade de nossas economias impulsionando a transformação produtiva que incorpora mais conhecimento e tecnologia.</p> <p>Apresentação do estudo sobre o ecossistema e a economia digital na América Latina cujo objetivo é promover as melhores práticas que possam solucionar as principais deficiências regionais em conexão com as tecnologias de informação e comunicação.</p>
2016	<p>"In order to expand the digital economy and ecosystem in Latin America with a view to boosting the productive transformation process in the region through the development of broadband communications infrastructure that can support the expansion of Internetbased home and corporate services, CAF has strengthened its position as one of the leading actors of the Digital Agenda for Latin America and the Caribbean (eLAC 2018). Within the framework of this agenda, which is concentrating efforts to establish an integrated digital market across the region, CAF worked in collaboration with strategic partners throughout 2016 in studies related to the Building of a Digital Single Market Strategy; the IPv6 Deployment for Social and Economic Development in Latin America and the Caribbean; and the removal of barriers to the deployment of mobile broadband at a subnational level. A ranking to evaluate the conditions of the settings for the deployment of telecommunications infrastructure in the cities was designed and developed, along with the completion of a study on the telecommunications industry in Latin America. An additional study is underway that will examine the return on investments of this industry as compared to others.</p> <p>Along with ECLAC and GSMA, a digital training program was launched (CE-Digital) for regulators and senior officials of the ICT sector in Latin America. In addition, CAF's Digital Ecosystem Observatory entered its final design and launch phase. This observatory, which presents the ICT integral development index (IIDT), intends to become a key input for all CAF's business areas oriented to the integration of digital technology into the different productive sectors of the economy" (p. 130).</p> <p>"Building a digital single market strategy for Latin America: This report aims to identify and discuss the possible scope, opportunities, and main legal and regulatory challenges associated with the launch of a Digital Single Market (DSM) strategy in Latin America. It presents the rationale, objectives and proposals of the EU Commission's digital single market strategy. The same subjects are also approached from a Latin American perspective. In addition, the publication reviews the current involvement of regional and sub-regional organizations in specific debates or initiatives for each of the topics analyzed. Finally, it includes a summary of the main findings and indicates the main obstacles to the creation of a flourishing digital single market in Latin America" (p. 194).</p>	<p>CAF fortaleceu sua Agenda Digital para a América Latina e o Caribe com o objetivo de expandir a economia digital e impulsionar o processo de transformação produtiva na região por meio do desenvolvimento de uma infraestrutura de comunicações de banda larga que possa apoiar a expansão dos serviços domésticos e corporativos baseados na Internet.</p> <p>CAF produziu Relatório para identificar e discutir o possível escopo, oportunidades e principais desafios legais e regulatórios associados ao lançamento de uma estratégia de Mercado Único Digital (DSM) na América Latina.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"In support of the digital transformation of Latin America, CAF has shored up its Digital Economy and Ecosystem Observatory as the first source of regional information to offer a comprehensive view of the digital transformation process. Furthermore, progress was made in the analysis of the use of infrastructures in the framework of the Internet of Things (IoT), cloud computing and broadband applied to the digitalization of supply chains (provisioning and distribution channels). In the field of education, a study was done to identify the best use of broadband infrastructure in hopes of improving the transformation of education quality (in Brazil, Colombia and Ecuador). Furthermore, the institution designed the interconnectivity infrastructure (IXP) in Panama to address regional integration, which will lead to better quality and prices for data communications in Latin America and the Caribbean. In support of improved capacities for the sector, CAF provided support for the CE-Digital Program in alliance with ECLAC and GSMA, focused on regulating the sector. We likewise supported the ECLAC-CAF IBEI alliance, whose goal is to promote the process of digital innovation and transformation in Latin America" (p. 64-65).</p> <p>"Moving towards the digital transformation of latin america and the caribbean: CAF observatory of the Digital Ecosystem: The aim of this study is to evaluate the development of the digital C124 ecosystem in Latin America and the Caribbean and to present a program of proposals of action, within the framework of CAF's Digital Transformation Program based on the creation of the first Observatory of the Digital Economy and Ecosystem in the region" (p. 103).</p>	<p>Em apoio à transformação digital da América Latina, o CAF consolidou seu Observatório de Economia Digital e Ecosistema. Registrou progressos na utilização de infraestruturas no âmbito da Internet das Coisas (IoT), cloud computing e banda larga aplicada à digitalização de cadeias de abastecimento (canais de provisionamento e distribuição). No campo da educação, realizou estudo para identificar a melhor utilização da infraestrutura de banda larga na esperança de melhorar a transformação da qualidade da educação (no Brasil, Colômbia e Equador). Projetou a infraestrutura de interconectividade (IXP) no Panamá para atender à integração regional, o que resultará em melhor qualidade e preços para comunicações de dados na América Latina e no Caribe. Apresentou estudo para avaliar o desenvolvimento do ecossistema digital na América Latina e Caribe e apresentar um programa de propostas de ação, no âmbito do Programa de Transformação Digital da CAF com base na criação do primeiro Observatório da Economia e Ecosistema Digital da região.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Finally, based on the institution's strategic objectives and vision, we structured and designed a Digital Transformation project to adopt technologies, processes and methodologies that can enhance value to our clients and improve efficiency and effectiveness for our organization" (p. 12).</p> <p>"The purpose of this new strategic vision is to contribute decisively to an increase in the productivity and sustainable competitiveness of companies, with the production of higher added value goods and services and an emphasis on digital economy and other sectors that are setting the tone for economic development" (p. 64).</p> <p>"The digital transformation agenda focuses on promoting comprehensive action to increase investments in broadband communications infrastructure and support the expansion of digital services to households, governments and businesses, especially those that have a significant impact on the competitiveness of the productive sector" (p. 67).</p> <p>"CAF's Digital Agenda for Latin America and the Caribbean promotes the digitization of countries to improve productivity rates and achieve better regional integration. In 2018, this agenda supported the expansion of different broadband networks and leveraged initiatives for the digitization of households, businesses and governments at the subnational level" (p. 69).</p> <p>"The following are the guiding principles and actions of the strategy that began in 2018: 1. Facilitating Access • Promote regulatory measures to improve financial inclusion. • Support the development of digital payment infrastructures and greater broadband penetration. • Promote the creation of a network of financial innovation and a space of collaboration for the digital ecosystem (for example Fintech) in Latin America" (p. 75).</p> <p>"In CAF, institutional development has traditionally been understood as a contribution to stronger public management and institutional quality in the region. In November 2018, this strategic vision was renewed with the intention of supporting the digital transformation of the state in a more selective and effective way, leveraging initiatives to improve the efficiency of the state and the quality of public services for citizens in the region (...) CAF approved the strategic guidelines of its new Directorate of Digital Innovation of the State (DIDE) department to promote more agile, open and innovative institutions that can leverage new technologies and data intelligence applied to the improvement of public management in national, municipal and city governments (p. 82).</p>	<p>Com base nos objetivos estratégicos e visão da instituição a CAF apresentou projeto de Transformação Digital para adotar tecnologias, processos e metodologias que possam agregar valor aos nossos clientes e melhorar a eficiência e eficácia da nossa organização. A nova visão estratégica da CAF visa contribuir de forma decisiva para o aumento da produtividade e da competitividade sustentável das empresas, com a produção de bens e serviços de maior valor acrescentado e com destaque para a economia digital e outros setores que dão o tom da economia desenvolvimento. A agenda de transformação digital se concentra em promover ações abrangentes para aumentar os investimentos em infraestrutura de comunicações de banda larga e apoiar a expansão dos serviços digitais para famílias, governos e empresas, especialmente aquelas que têm um impacto significativo na competitividade do setor produtivo. A Agenda Digital da CAF para a América Latina e o Caribe promove a digitalização dos países para melhorar sua produtividade e melhorar a integração regional. Apoiou a expansão de redes de banda larga e alavancou iniciativas para a digitalização de residências, empresas e governos em o nível subnacional. Na CAF, o desenvolvimento institucional tem sido tradicionalmente entendido como uma contribuição para o fortalecimento da gestão pública e da qualidade institucional na a região. Com o intuito de apoiar a transformação digital do Estado, potencializou iniciativas para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos aos cidadãos da região. A CAF aprovou as diretrizes estratégicas de sua nova Diretoria de Inovação Digital do Estado para promover instituições mais ágeis, abertas e inovadoras que possam potencializar novas tecnologias e inteligência aplicada à melhoria da gestão pública nacional, municipal e governos municipais.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 53: Postulados e mitos racionalizados do Islamic Development Bank (IDB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Islamic Development Bank (IDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"Science and Technology Programme: The Science and Technology (S&amp;T) Programme focuses on cooperation to enable knowledge and technology transfer and on partnership in scientific research among member countries. It promotes and encourages the acquisition and dissemination of knowledge through activities such as the shortterm assignments of experts, the exchange of scientists, through networking amongst associations of scientists and the organization of on-the-job training as well as conferences" (p. 27-28).</p> <p>"The Bank Group is implementing an ambitious Group Business Enhancements and Systems Transformation Programme (GBEST Programme) which is aimed at transforming its client facing businesses from a set of disparate, silo, and manual-based tasks into an integrated and efficient collection of automated end-to-end process. The prime enablers of this transformation, as noted in Vision 1440H of the IDB Group, are Knowledge Management (KM) and Information Technology (IT). This will empower users to transform from being mere task-dispatchers into efficient and effective knowledge workers" (p. 46).</p> <p>"Knowledge Management: In line with its vision of becoming a knowledge-based institution (...), the Bank drafted its knowledge management strategy and implementation plan. The strategy focuses on two goals: (i) transformation to a knowledge-based bank; and (ii) policy and technical advisory services to help the transition of member countries into productive and competitive knowledge-based economies. The strategy recognizes knowledge as a fundamental Islamic value with knowledge management and innovation considered as desirable outcomes" (p. 46).</p>	<p>Programa de transferência de tecnologia e conhecimento científico entre os países membros.</p> <p>Implementação do Programa de Transformação de Sistemas e Melhorias de Negócios transformando seus negócios voltados para o cliente de um conjunto de tarefas díspares, silo e manuais em uma coleção integrada e eficiente de final automatizado, aplicando Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação (TI). Como resultado, os colaboradores do banco deixam de ser meros despachantes de tarefas para se tornar trabalhadores do conhecimento.</p> <p>Para se tornar uma organização baseada no conhecimento o IDB traçou a sua estratégia de gestão baseada em dois objetivos: (i) a transformação em banco do conhecimento; e (ii) serviços de assessoria política e técnica para ajudar na transição dos países membros para economias produtivas e competitivas baseadas no conhecimento.</p>
2014	<p>"The investments in organizational technology infrastructure for data and knowledge and decision support systems should continue to drive corporate transformation" (p. 30).</p> <p>"Because of lack of pedagogic and didactic resources to support the delivery of quality education and inadequate basic infrastructure for Information and Communication Technology (ICT) in rural area, the IDB financed in rural Cameroon the One Laptop Per Child (OLPC) project for an amount of \$10.4 million. The project which is an appropriate and cost effective way to provide appropriate ICT to support teaching and learning in rural area was approved in 2006 and completed in 2013" (p. 40).</p> <p>"Using the SAP and MISYS platforms, the IDB Group is implementing an ambitious Group Business Enhancement and Systems Transformation Program (GBEST Program) to automate its business processes and transform the Bank into a world-class process-based institution. The Program has four major dimensions: (i) business transformation and enhancement using technology as the driving factor; (ii) technical development of the solutions; (iii) organizational change management including training and knowledge transfer and (iv) data quality management." (p. 68).</p>	<p>Investimentos em infraestrutura tecnológica organizacional para desenvolvimento de sistemas de apoio ao conhecimento e à decisão continuam a direcionar a transformação organizacional do IDB.</p> <p>Apoio a projetos de TIC com foco em políticas de educação.</p> <p>Banco está usando plataformas SAP e MISYS para um ambicioso Programa de Melhoria de Negócios e Transformação de Sistemas para automatizar seus processos de negócios e transformar o Banco em uma instituição baseada em processos de classe mundial. O Programa tem quatro principais dimensões: (i) transformação e aprimoramento do negócio usando a tecnologia como fator impulsionador; (ii) desenvolvimento técnico das soluções; (iii) gestão da mudança organizacional incluindo treinamento e transferência de conhecimento e (iv) gestão da qualidade dos dados.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Islamic Development Bank (IDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"The IDB Group Business Enhancement and Systems Transformation Program (GBEST Program) is at the final stage of implementation. The program started in Ramadan 1433H, using the SAP and MISYS Platforms to automate the IDB Business Processes and Transform the Bank into a world-class process-based institution. During the years 1434H, 1435H and 1436H several solutions were delivered for live use in all business areas of the IDB Group such as: Funds Management; Cash Management; Bank Communication Management; Employee and Manager Self Services; Budget Planning and Consolidation; Scholarship Management; Treasury and Investments Management; Operations Financing; Travel Management and the Operations Management. Work is in progress to complete the remaining solutions of Risk Management; Enterprise Content Management; SAP Strategy Management and Business Intelligence &amp; Analytics Management. The Program is scheduled to be completed as planned within the approved budget while maintaining the highest quality of deliverables and solutions" (p. 78).</p>	<p>O Programa de Melhoria de Negócios e Transformação de Sistemas do Grupo BID está na fase final de implementação. Começou no Ramadã, usando as Plataformas SAP e MISYS, para automatizar os Processos de Negócios do BID e transformar o Banco em um nível mundial instituição baseada em processos. Várias soluções foram entregues como: Gestão de fundos; Gestão de caixa; Gestão de comunicação do banco; Autoatendimento para funcionários e gestores; Planejamento orçamentário e Consolidação; Gestão de Bolsas; Gestão de Tesouraria e Investimentos; Financiamento de Operações; Gestão de Viagens e Gestão de Operações. Estão em andamento soluções para Gestão de Risco; Gestão de Conteúdo Empresarial; Gestão de Estratégia SAP e Business Intelligence &amp; Analytics Management.</p>
2016	<p>"The IDB Group is implementing an ambitious SAP and MISYS-based Group Business Enhancement and Systems Transformation Program (GBEST Program) which is aimed at transforming the business of the Group, especially, its client-facing from a set of disparate, silo and manual-based tasks into an integrated and efficient set of automated end-to-end business processes built and run on robust, reliable and secure technology infrastructure. This is aimed at empowering users to be transformed from task-dispatchers into efficient and effective knowledge workers" (p. 80).</p> <p>"Improve productivity &amp; efficiency through optimal human resources utilization, utilization of technology, building capacity of staff and leaders, balancing growth with internal efficiency" (p. 81).</p>	<p>BID continua implementando um ambicioso Programa de Transformação de Sistemas e Aprimoramento de Negócios do Grupo baseado em SAP e MISYS para transformar os negócios do Grupo, especialmente, seu relacionamento com o cliente a partir de um conjunto distinto de tarefas baseadas em manuais em um conjunto integrado e eficiente de processos de negócios ponta a ponta automatizados construídos e executados em uma infraestrutura de tecnologia robusta, confiável e segura. BID busca produtividade e eficiência por meio da otimização da alocação de recursos humanos, utilizando tecnologia, desenvolvimento de competências e lideranças e equilibrando crescimento e eficiência interna.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Islamic Development Bank (IDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"A key prerequisite to drive the Bank towards a new target operating model is the implementation of an integrated approach for strategic change management that aims to anchor six strategic shifts in the operating model, namely: (...) Competence: Shift towards a new model that enables capacity building in strategic knowledge and technology areas within the strategic competitive sectors of member countries (MCs) and in line with the 10 Year Strategy Pillars (...) Delivery: Shift towards a lean organization through business process simplification, quality enhancement, and leveraging of cloud-based technologies and platforms and investing in building delivery capacity in member countries" (p. 25).</p>	<p>O Banco busca um novo modelo operacional que permita a construção de capacidade em conhecimento estratégico e áreas de tecnologia dentro dos setores competitivos estratégicos dos países membros e, também, a mudança para uma organização enxuta através da simplificação dos processos de negócios, qualidade, aprimoramento e aproveitamento de tecnologias e plataformas baseadas em nuvem e investimento na construção de capacidade de entrega nos países membros.</p>
2018	<p>"The complex issues facing the global economy include the effects of economic growth on the environment, rapid technological change, the dynamics of international financial flows resulting from monetary policy normalization in the US, rising trends of migration and the presence of high income and wealth inequalities in many countries" (p. 24).</p> <p>"Science, Technology and Innovation (STI) is a key driver of economic transformation and providing the impetus for achieving sustainable development. The rapid changes in the global economic landscape and the development challenges that arise highlight the need for developing countries to leverage STI to accelerate technological advancement for stimulating high economic growth and achieving sustainable development. The economic development experiences of both advanced and emerging countries reveal that technological progress, which is a byproduct of STI, is the most critical factor in transforming low-level economies into high-level economic activities to drive sustainable high economic growth paths. Technological change enhances human capabilities leading to quality and efficiency gains" (p. 29).</p> <p>"Under the directive of the President, IDB's digitalization is being implemented in order to foster a proactive, agile and more conducive work for efficient delivery in the various functions. This will transform the working environment to encourage more collaboration and team work. The digitalization program is being implemented in seven phases starting with the Office of the President, where all internal and external mails coming in will be digitized after which it will cascade to other functional units of the Bank, at both the Headquarters and the Regional Portal that hosts Corporate Briefs, Member Country Briefs and Snapshots, Sector and Thematic Briefs, Partnerships Briefs and data on Operations Portfolio. These briefs are regularly updated and are based on consistent information and data" (p. 85).</p>	<p>Entre os complexos desafios da economia global está a rápida mudança tecnológica.</p> <p>É preciso alavancar o investimento em TIC para acelerar avanço tecnológico e estimular o alto crescimento econômico com desenvolvimento sustentável. As experiências de desenvolvimento econômico dos países avançados e emergentes revelam que o progresso tecnológico, que é um subproduto da TIC, é o fator mais crítico na transformação de economias.</p> <p>Digitalização do IDB está sendo implementada a fim de promover um trabalho proativo, ágil e mais propício para a deliberação eficiente nas várias funções. Isso transformará o ambiente de trabalho para incentivar mais colaboração e trabalho em equipe.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 54: Postulados e mitos racionalizados do Central American Bank for Economic Integration (CABEI).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Central American Bank for Economic Integration (CABEI)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	N/A	N/A
2014	N/A	N/A
2015	<p>"Regarding cooperation grants, CABEI approved two operations to funding countries in 2015, for US\$1 million each. Namely, the "Contributing to the quality of education through Digital Mobile Classrooms in Secondary Education Centers of Managua and Rivas" initiative in the Republic of Nicaragua" (p. 37).</p> <p>"Within the framework of the Integrity initiatives, the official launch of CABEI's Report Feed was carried out in September, which consists of a technological platform specialized in complaint management and administration, and boasts high levels of security, trustworthiness of its integrity and information confidentiality, a great storage capacity and a speedy processing, and the feedback of the reports that are received" (p. 103).</p>	<p>CABEI financiou aplicação de tecnologia digital móvel em políticas públicas de educação.</p> <p>Inaugurou plataforma tecnológica especializada na gestão e administração de reclamações com grande capacidade de armazenamento e processamento ágil, e o feedback dos relatórios que são recebidos.</p>
2016	<p>"In terms of institutional management, the Bank continued to strengthen operational efficiency and organizational capacities, through the adoption of the best international standards, where it is worth highlighting the successful transition to the new internal control management model COSO 2013 C130(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), as well as the implementation of technological tools to manage project cycles, among others" (p. 12-13).</p> <p>"During 2016, the Corporate University of CABEI (U-CABEI) developed training initiatives under various modalities, such as external or internal sessions, face-to-face or online, skills and training in-company, among others. Also, the development of internal forums provided by our employees was promoted, which focuses on issues specific to the Bank's operation in its various departments. Likewise, U-CABEI's online learning platform was updated, replacing the earlier platform with a new one, based on the latest technology with an adaptive content structure (responsive design), extending the scope of mobile devices in which our employees can follow their online training and allowing them greater flexibility" (p. 138).</p>	<p>O Banco continuou a reforçar a eficiência operacional e as capacidades organizacionais, através da adoção dos melhores padrões internacionais como a implementação de ferramentas tecnológicas para gestão de ciclos de projetos.</p> <p>A Universidade Corporativa do CABEI (U-CABEI) desenvolveu iniciativas de formação e de fóruns internos com enfoque em questões específicas da operação do Banco nas suas várias áreas. A plataforma de aprendizagem online foi atualizada, baseada na mais recente tecnologia com uma estrutura de conteúdo adaptável (design responsivo), ampliando o escopo de dispositivos móveis em que os funcionários podem acompanhar seu treinamento e permitindo-lhes maior flexibilidade.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Central American Bank for Economic Integration (CABEI)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	"A new Bank" is the term we use to refer to the process that the Central American Bank for Economic Integration (CABEI) is going through, on track to meet the objectives outlined in the 2015 – 2019 Institutional Strategy "Integrating Development and Sustainable Competitiveness," of which we have already advanced more than halfway through. Why a new Bank? The CABEI of 2017 is not the same as it was almost a decade ago, when the need to modernize this noble institution was detected to prepare it for a competitive future, a future in which all its partners could be beneficiaries of CABEI financing, allowing a diversification of its portfolio, a key factor in mitigating risk; also to strengthen its equity and prepare for the entry of new partner countries that would believe and invest in the region; a future in which environmental sustainability would be a priority. "Ambiental regiría la toma de decisiones en un compromiso mundial por la preservación del planeta" (p. 4-5).	Banco está passando por um processo de modernização para diversificação do seu portfólio, fator chave na mitigação de riscos e, também, para fortalecer o seu patrimônio e se preparar para a entrada de novos países parceiros que acreditem e invistam na região.
2018	"Compliance initiatives: CABEI undertook efforts aimed at guaranteeing the effective functioning of the institutional System for the Administration of the Risk of Money Laundering and Terrorism Financing (ML-TF), known as SARILAF. It consists of policies, processes and procedures, documentation, organizational structure, control bodies, technological infrastructure and dissemination and training mechanisms, whose effectiveness allows the prevention and management the ML-TF risk at an organizational level" (p. 10).	Esforços para garantir o funcionamento eficaz do Sistema institucional de Gestão do Risco de Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo, constituído por políticas, processos e procedimentos, documentação, estrutura organizacional, órgãos de controle, infraestrutura tecnológica e mecanismos de divulgação e formação, cuja eficácia permite a prevenção e gestão do risco no nível organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 55: Postulados e mitos racionalizados do New Development Bank (NDB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do New Development Bank (NDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	N/A	N/A
2014	N/A	N/A
2015	N/A	N/A
2016	<p>"The world is expected to face further dramatic changes as technology continues to disrupt traditional business models. We now live at the cusp of what has been often referred to as the Fourth Industrial Revolution. The first revolution was caused by the use of steam and water power. The second was caused by the use of electric power. The third is the digital revolution, which includes the use of electronics and information technology. The Fourth Revolution, which is already upon us, is brought about by the combination of digital and physical systems including exponential use of automation, artificial intelligence and virtual reality. Developing countries are already witnessing the first signs of this revolution. Furthermore, they will both influence and be influenced by such disruption. New opportunities will arise with the emergence of new production systems, employment patterns, urbanization models, and environmental demands. We are already experiencing some of the challenges of this new world, which are growing inequality and significant migration patterns" (p. 2-3).</p> <p>"Leveraging current and emerging information technology (IT) is one of the cornerstones of the business strategy at the NDB. The Bank will use IT not only to support business initiatives, but also to collaborate with businesses to adopt emerging technologies with a view of reducing risk and increasing operational productivity and efficiency" (p. 14).</p> <p>"NDB's preferred approach is to buy rather than to build, and to invest in cloud based solutions. This approach allows the Bank to deliver cutting edge solutions with a reduced time to market and diminished application obsolescence" (p. 14).</p>	<p>O mundo enfrentará mais mudanças dramáticas à medida que a tecnologia continua a perturbar os modelos de negócios tradicionais.</p> <p>Vivemos no auge da Quarta Revolução Industrial, que já está sobre nós e é provocada pela combinação de digital e sistemas físicos, incluindo o uso exponencial de automação, inteligência artificial e realidade virtual. Países em desenvolvimento já estão testemunhando os primeiros sinais dessa revolução, influenciando e sendo influenciados.</p> <p>O aproveitamento da tecnologia da informação (TI) atual e emergente é um dos pilares da estratégia de negócios do NDB. O Banco usará a TI não apenas para apoiar iniciativas de negócios, mas também para colaborar com as empresas na adoção de tecnologias emergentes com vistas à redução de risco e aumento da produtividade e eficiência operacional.</p> <p>A estratégia do NDB é comprar ao invés de desenvolver, investindo em soluções baseadas em nuvem. Assim, consegue soluções de ponta com um tempo de entrada no mercado reduzido e menor obsolescência de aplicativos.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do New Development Bank (NDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Globally, the Fourth Industrial Revolution and digital disruption are profoundly impacting the approaches to achieve poverty alleviation and improve human welfare. This is particularly evident in the three core areas that are so integral to a happy and balanced life, namely education, health and finance" (p. 6).</p> <p>"The Fourth Industrial Revolution brings with it opportunity. For multilateral development banks, it offers the potential to work in novel and exciting ways so as to bring positive change to the lives of people in our member countries. It is increasingly apparent that the impact of technology from Artificial Intelligence (AI) to blockchain to fifth generation (5G) networks will completely revolutionise approaches to economic development and service delivery" (p. 6).</p> <p>"Education can be a life-changing catalyst. 5G networks will revolutionise the future of education. Access to more data and information and connection to global networks will bring the world to the doorstep of a brick and mortar school in the remotest parts of a country. Physical location will no longer constrain a child's learning and aspirational horizons. E-education based on the collaborative connectivity of 5G networks will enable countries to teach their youth new skills, thus allowing them to adapt and flourish during the disruptive change that lies ahead" (p. 6-7).</p> <p>"Technology, such as virtual reality, AI, mobile apps and wearables, is already making health care both more personalised and more accessible. Blockchain will allow for e-health records to be available across broader swathes of time and space, thus providing patients with the type of data they need and the information they require to be in command of their own healthcare story. With increased bandwidth, hologram house calls will ensure that distance is not a deterrent for the availing of health care. For people in remote corners of the world, this virtual future of health will mean more equitable and reliable access to health care" (p. 7).</p> <p>"In the financial services sector today, the purpose of technology is not merely to make finance better, but to make finance serve real life better. There is a paradigm shift from a focus on products to a focus on consumers and what they want and value. Financial technology, or fintech, as it is better known, has today become the solution for empowering the citizens and along with mobile phone-based lending, online banking and insurance are upending traditional banking and financial services" (p. 7).</p>	<p>A Quarta Revolução Industrial e a ruptura digital estão impactando profundamente as abordagens para alcançar a redução da pobreza e melhorar o bem-estar humano. Isso é particularmente evidente nas três áreas principais que são tão essenciais para uma vida feliz e equilibrada, a saber, educação, saúde e finanças.</p> <p>A Quarta Revolução Industrial traz consigo uma oportunidade para os bancos multilaterais de desenvolvimento ao oferecer o potencial de trabalhar de maneiras novas e estimulantes a fim de trazer mudanças positivas para a vida das pessoas em nossos países membros.</p> <p>É cada vez mais evidente que o impacto de tecnologia de Inteligência Artificial (AI) para blockchain para redes de quinta geração (5G) irá revolucionar completamente as abordagens para o desenvolvimento econômico e prestação de serviços.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do New Development Bank (NDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"Last year, I had touched upon the possibilities of the Fourth Industrial Revolution and likely transformations that could be brought about by technology-led disruption. Some of these changes are already visible. Artificial Intelligence (AI) and machine learning are now a growing reality in our everyday lives and their spheres of influence are growing exponentially. 5G rollouts have already begun and, consequently, a ubiquitous Internet of Things is now a matter of when, not if. These technological developments are revolutionising finance, tele-medicine, education, and public services. Innovations to further green the global economy such as highly energy-efficient and driverless automobiles are now beginning to reach the mass market, even as the world grapples with the challenges of climate change (...) These changes have far-reaching consequences, and require a new way of thinking about the underlying infrastructure and our role in financing it. We need to take the opportunities presented by technological advances and make our infrastructure smarter, more sustainable, and climate resilient. We will actively explore avenues through which we can support our members in these areas and contribute to thought leadership on this issue" (p. 6).</p>	<p>A Inteligência Artificial (IA) e o aprendizado de máquinas estão crescendo em presença na vida cotidiana e suas esferas de influência aumentando exponencialmente.</p> <p>Esses desenvolvimentos tecnológicos estão revolucionando as finanças, a telemedicina, a educação e serviços públicos. Inovações para aumentar o verde da economia global, como automóveis altamente eficientes em termos de energia e sem motorista, estão agora começando a chegar ao mercado de massa, mesmo enquanto o mundo luta com os desafios das mudanças climáticas (...)</p> <p>Essas mudanças exigem uma nova maneira de pensar sobre a infraestrutura e nosso papel no financiamento dela. Precisamos aproveitar as oportunidades criadas por avanços tecnológicos e tornar nossa infraestrutura mais inteligente, mais sustentável e resiliente ao clima.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 56: Postulados e mitos racionalizados do Eurasian Development Bank (EDB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Eurasian Development Bank (EDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"The Bank is working to support the Kazakhstan State Program of Forced Industrial-Innovative Development and, under its Strategy for 2013-2017, will help to finance projects initiated by this programme and projects that will attract new technologies to the country" (p. 25).</p> <p>"The Bank is actively engaged in the work of the Donor Council and supports the Programme of the Government of the Kyrgyz Republic adopted on 5 September 2012. Investment priorities include power generation, transport, mining and the development of modern information and telecommunications technologies"(p. 27).</p> <p>"EDB's Strategy in the Russian Federation focuses on large-scale infrastructure projects in power generation, transport and communication, as well as projects in high value-added sectors which are not related to primary commodities, inter alia projects designed to reduce the country's energy consumption and/or introducing resource- and energy-efficient technologies, and those encouraging innovation in the agro-industrial complex" (p. 29).</p>	EDB investiu em inovação industrial no Cazaquistão, em desenvolvimento de TIC no Quirguistão e em novas tecnologias nos setores de energia e energia, e na inovação no complexo agroindustrial na Federação Russa.
2014	<p>"Since its establishment in 2011, EDB's Centre for Integration Studies has gained an enviable reputation for its applied research on integration (...) The Centre undertook the following projects in 2014: Development of Mathematical Methods for Macroeconomic Analysis and Forecasting for Ukraine Based on Financial Programming Models. This project focused on completing the financial programming model for assessing the macroeconomic situation in Ukraine, forecasting for the medium term and developing practical recommendations; Regional Integration Database. This database, created by the Centre, currently includes over 130 indicators for 92 regional integration organisations and trade agreements. The Regional Integration Database has been highly praised by the international expert community" (p. 67-70).</p>	EDB investiu em um Centro Integrado de Estudos e em trabalhos voltados para a modelagem de programas financeiros de análise macroeconômica e na criação de uma base de dados regional com mais de 130 indicadores.
2015	<p>"Investment projects are constantly monitored and their relevance to the Bank's mission and Strategy assessed. Drawing on best practice developed by multilateral development banks, EDB has also implemented its own system of evaluating and monitoring investment projects. Project data are analysed according to indicators which help to quantify development and economic integration effects in EDB member states. Additional trade flows and additional mutual investment flows are reviewed in the first place" (p. 31).</p>	Baseando-se nas melhores práticas desenvolvidas pelos bancos multilaterais de desenvolvimento, a EDB implementou um sistema próprio de avaliação e acompanhamento dos projetos de investimento. Os dados dos projetos são analisados de acordo com indicadores que ajudam para quantificar os efeitos do desenvolvimento e da integração econômica nos estados membros do BED.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Eurasian Development Bank (EDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	"New tendencies have emerged in recent years. Large corporate clients tend to replace traditional borrowings with simpler, and often cheaper, bond issues to finance their projects that also help them to avoid pledges of assets. Corporate clients have also changed their behaviour in a manner similar to that of individuals – they try to minimise personal contacts and simplify procedures (disintermediation of the financial market). The pace of changes in the market, especially as regards technological advances in development institutions' target sectors such as transport, infrastructure, the power sector and oil gas, among others, is growing. These changes require that we strengthen our industrial competences, and introduce new approaches to project selection, risk assessment and financial modelling" (p. 4).	Novas tendências surgiram nos últimos anos. Grandes clientes corporativos tendem a substituir os empréstimos tradicionais por emissões de títulos mais simples, e geralmente mais baratos. Clientes corporativos também mudaram seu comportamento assim como os indivíduos - procuram minimizar os contatos pessoais e simplificar os procedimentos (desintermediação do mercado financeiro).
2017	"The EDB's priorities are to enhance its investment portfolio and the efficiency of finance extended to projects with substantial integration effects. In the current situation, it is crucial that the Bank scale up lending in the national currencies of its member states and engage more actively in payments in national currencies. To achieve this, the EDB seeks closer cooperation with large businesses in Eurasia, governmental agencies, as well as national and international development banks" (p. 8).	Cooperação com outros governos, agências e bancos nacionais e internacionais de desenvolvimento pode ajudar a escalar empréstimos em moeda nacional do tomador.
2018	"As a multilateral development bank and in keeping with the global agenda, in 2018 the EDB placed a significant emphasis on "green" financing projects with a positive effect on the environment. These included projects in municipal infrastructure (water utilities' investment programmes) and renewable energy projects, including Enel Russia's construction of a wind farm in the Rostov Region" (p. 4).	EDB está mantendo ênfase significativa em financiamento de projetos verdes com efeitos positivos no meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 57: Postulados e mitos racionalizados do BlackSea Trade and Development Bank (BSTDB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Black Sea Trade and Development Bank (BSTDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"Technology is a BSTDB strategic management tool to help increase efficiency, operational excellence, and transparency in the Bank. System modernization, integration, and alignment of business processes continued throughout the year. Upgrades of the main IT infrastructure – servers, storage, and computing environment – were completed during 2013, building increased capacity and performance across the Institution. In parallel, the Virtual Desktop infrastructure has been implemented, providing for maximum workplace productivity, independent of work location" (p. 37).	A tecnologia é uma ferramenta de gestão estratégica da BSTDB para ajudar a aumentar a eficiência, a excelência operacional e a transparência do Banco.
2014	"Technology is a critical and integral part of the BSTDB strategy. Improvements and developments on the IT infrastructure and major IT applications are continued and contribute to organizational efficiency and productivity" (p. 43). "During 2014, several new or updated segments have been created including: •A section for the Global Emergency Risk Database (GEM) consortium, contributing information towards the strengthening of risk management practices; •A website section providing information on potential investor interest; •Restructuring of the Bank's information on operations under the Project Center area, drawing information from the Bank's SAP system; and •A Dashboard application in the Enterprise Information Management (EIM) system enhancing communications and collaboration with the Board of Directors" (p. 43).	Tecnologia é crítica e parte integral da estratégia do Banco.
2015	"The IT Department has successfully carried out a major upgrade to its Enterprise Information Management (EIM) system, based on the OpenText software, to the latest version of 10.5. At the same time, it has introduced Tempo Box, by OpenText, a software solution that allows BSTDB staff a fast, easy and secure way of sharing files and working closely with customers. A new Business Continuity Plan (BCP) has been created and approved, which was successfully tested in 2015, providing the organization with the tools to recover its critical functions in case of serious disruption of its business. The Bank has introduced a green IT initiative to reduce its carbon footprint by adapting energy efficient technologies. IT has acquired new hardware for its data center and it has consolidated its equipment, which have brought considerable reductions in the consumption of energy and cooling. Also, it has introduced a new centralized printing facility that allows BSTDB staff to securely manage their printed materials, and has led to considerable savings in paper and consumables. In order to implement the new performance management system at BSTDB, IT has implemented a web-based solution to monitor its strategic objectives and the related performance measures, based on the Balance Scorecard methodology" (p. 51).	Melhoria dos sistemas de informações da organização. Iniciativa de TI verde para redução das pegadas de carbono por meio de novas tecnologias de eficiência energética. Novo centro de dados e uma solução web para monitoramento dos objetivos estratégicos da organização.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Black Sea Trade and Development Bank (BSTDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	"Information management is the fuel of today's business" (p. 44). "A number of business applications are being developed using the new software and the Smart view interface, which allow users to manage and access information in an easy way, including access to SAP data" (p. 44).	Gestão da informação é o combustível dos negócios atuais.
2017	"IT has become an integral part of the organization and its business. In today's digital world, business processes are more depended on IT than at any other time. Therefore, IT is not just a support function but is part of the business" (p. 50).	Tecnologia da Informação é parte integrante da organização e de seu negócio. No mundo digital atual, os negócios e processos dependem mais de TI do que nunca. TI não é apenas um suporte função, mas faz parte do negócio.
2018	"The dependency of business on IT increases daily in today's business environment. More companies and customers work online to achieve better and faster results. Information remains the king in doing business and in making business decisions. Therefore, management and handling of information is key in supporting the Bank's operations" (p. 51).	A dependência da Tecnologia da Informação aumenta diariamente no ambiente de negócios. Cada vez mais empresas e clientes trabalham online para obter resultados melhores e mais rápidos. A informação continua sendo vital para os negócios e o seu gerenciamento e manuseio fundamentais no apoio às operações do Banco.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 58: Postulados e mitos racionalizados do Caribbean Development Bank (CDB).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Caribbean Development Bank (CDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"The Bank has set an aggressive internal reform agenda which targets its strategic objective of "Enhancing organisational efficiency and effectiveness". These reforms are also linked to the corporate priority of "Strengthening human resource capability and improved management practices". A critical part of this agenda includes the leveraging of appropriate information and communication technologies at the enterprise level. One key communications technology reform that was spearheaded in 2013 and which will have a significant impact on transforming the way the Bank works is Unified Communication (UC). This technology provides an integrated approach to managing multimodal collaboration while also accelerating business processes" (p. 60, v.1).</p> <p>"The Bank also made a decision to put greater emphasis on the resumption of its Data Warehouse Business Intelligence (BI) project as an ongoing key initiative. The BI platform which the Bank uses currently facilitates the production of reports for the Finance Department. The Information and Technology Solutions Department (ITSD) worked with key stakeholders in order to identify the types of data and information that will enable the Bank to be more responsive by having access to the right information at the right time; enhancing the decision-making processes of the organisation" (p. 60, v.1).</p> <p>"The Bank's operational risk programme also places a strong emphasis on threats relating to its Developmental mandate; Fraud; Business Disruption; Information and Information Technology" (p. 22, v.2).</p>	<p>O Banco definiu uma agenda agressiva de reforma interna para aumentar a eficiência e eficácia organizacional. Uma parte crítica disso inclui o aproveitamento de tecnologias de informação e comunicação adequadas ao nível da empresa. Uma das principais reformas das tecnologias de comunicação que foi lançada em 2013 e que terá um impacto significativo na transformação da forma como o Banco trabalha é a Comunicação Unificada (UC). Esta tecnologia proporciona uma abordagem integrada para gerenciar a colaboração multimodal ao mesmo tempo que acelera os processos de negócios. O Banco decidiu também dar maior ênfase à retomada do seu projeto de Data Warehouse Business Intelligence (BI) como uma iniciativa que facilita a produção de relatórios.</p>
2014	<p>"Information Technology (IT) remains a critical component in CDB's reform agenda, as the organisation strives to further improve its business processes and management practices. To strengthen the governance of the Bank's IT function, an Information Technology Steering Committee (ITSC) was established to guide the IT investment priorities for the Bank. During 2014, the Bank adopted a unified communications strategy by converging existing technologies; and introducing new approaches in the areas of web conferencing, mobile communications, email and telephony. Some of these processes included: Deploying a test system to facilitate instant messaging, as well as, online voice and video communication. Bank-wide implementation is ongoing; Replacing the existing project portfolio management system over a two-year period; Identifying appropriate procedures to support the work of the Office of Risk Management, in the analysis of credit, operational and liquidity risks; Introducing business needs analysis to evaluate and select a human capital management software system; Selecting an online portal solution for the Board of Directors to facilitate secure communication among Board members and senior management" (p. 36, v.1).</p>	<p>A Tecnologia da Informação (TI) continua sendo um componente crítico na agenda de reforma do CDB, já que a organização se esforça para melhorar ainda mais seus processos de negócios e práticas de gestão. Um Comitê Gestor de Tecnologia da Informação foi criado para orientar as prioridades de investimento em TI para o Banco. Durante 2014, o Banco adotou uma estratégia de comunicações unificadas, convergindo as tecnologias existentes e introduzindo novas abordagens nas áreas de conferência na web, comunicações móveis, e-mail e telefonia.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Caribbean Development Bank (CDB)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	"Our work is, therefore, anchored in the Strategic Plan's two complementary objectives to: support inclusive and sustainable growth, as well as development and the promotion of good governance" (p. 5).	Nosso trabalho é apoiar o crescimento sustentável e inclusive assim como o desenvolvimento e a promoção da boa governança.
2016	"Policies are in place to manage the Bank's information technology (IT) processes, systems development, change management, information security and access processes. All IT systems are backed up to host servers to ensure continuity in the event of a disaster" (p. 54).	O Banco dispõe de políticas para gerenciar os processos de tecnologia da informação (TI), desenvolvimento de sistemas, gestão de mudanças, segurança da informação e processos de acesso.
2017	"During 2017, CDB focused its private sector interventions on expanding credit delivery to priority sectors; strengthening the capacity of institutions that deliver services to MSMEs; and supporting mechanisms that increase access to affordable long-term financing. The Bank also revised its Private Sector Policy and Strategy, which guides its contribution to the transformation of the sector in CDB's Borrowing Member Countries" (p. 35).	Durante 2017, o CDB concentrou suas intervenções no setor privado na expansão da oferta de crédito a setores prioritários, no fortalecimento da capacidade das instituições que prestam serviços às MPE's e em mecanismos de apoio que aumentam o acesso a financiamento acessível de longo prazo.
2018	"We have been setting the stage for our own internal reforms in order to maintain the Bank's ongoing relevance to its BMCs as they make this journey. Information technology is driving the transformation needed to reshape internal processes so that we can deliver more efficient and higher quality service" (p. 10).	Estamos nos preparando para nossas próprias reformas internas, a fim de manter a relevância contínua do Banco para seus membros. A tecnologia da informação está impulsionando a transformação necessária para reformular os processos internos para que possamos entregar mais eficiência e melhor serviço de qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 59: Postulados e mitos racionalizados do BNDES.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração BNDES	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>“O Banco está reformulando seus processos e soluções tecnológicas para implementar uma gestão integrada de seus variados recursos em direção a um modelo de negócios orientado por processos. Essa desafiadora iniciativa interna, de longa duração e que compõe a carteira de Projetos Corporativos é o Projeto AGIR, que em 2013 implantou 35 módulos do software SAP e aplicativos complementares e iniciou o desenvolvimento de novos sistemas que começarão a operar em 2014 para auxiliar atividades como a concessão de apoio financeiro e desenvolvimento e gestão” (pág. 66).</p> <p>“O Banco está trabalhando para reduzir o tempo mínimo de contratação dos financiamentos, mantendo a segurança das operações financeiras que, graças à qualidade das análises realizadas, apresentam taxas de inadimplência significativamente abaixo da média do Sistema Financeiro Nacional. Um avanço importante em 2013 na redução dos prazos foi o início da implantação do sistema de recebimento de pedidos de homologação das operações indiretas automáticas pela internet” (pág. 66).</p>	Gestão integrada de recursos e modelo de negócios orientado por processos com impacto direto na concessão de apoio financeiro, desenvolvimento e gestão.
2014	<p>"No âmbito interno, a prioridade ao tema da inovação foi materializada com a criação de uma unidade dedicada ao setor de bens de capital, apoiando com ainda mais foco um importante eixo dinamizador do crescimento sustentado da indústria. A esse esforço, soma-se a preocupação com a ampliação da base de tomadores de crédito, refletida no desempenho do Cartão BNDES, que incluiu novas bandeiras emissoras e manteve sua trajetória de crescimento, com aumento de 15% do valor apoiado, beneficiando mais de 200 mil micro, pequenas e médias empresas" (p. 7).</p> <p>"O BNDES mantém o Escritório de Processos, que coordena as ações e foca os benefícios a serem alcançados por meio da gestão orientada por processos, atuando como suporte técnico na identificação de impactos organizacionais em iniciativas corporativas e na inovação e integração dos processos. Cabe ressaltar, ainda, o papel do Escritório Corporativo de Projetos, que propaga a prática de gerenciamento de projetos, de forma a contribuir para o alcance de melhores resultados, atuando em iniciativas transversais que estimulam e promovem a integração entre diferentes unidades organizacionais" (p. 47).</p>	Cartão BNDES com novas bandeiras emissoras. Criação de unidade dedicada (escritório de processos) à inovação e integração de processos e diferentes unidades organizacionais.
2015	<p>Com o objetivo de gerenciar em uma mesma plataforma as atividades de gestão da carteira de renda variável e a análise de risco e retorno correspondente, concluímos em 2015 a contratação de um sistema que irá integrar essas atividades, desde a etapa de negociação de ações e debêntures até a contabilização e análise de risco" (p. 27).</p> <p>"Em 2015, foram desenvolvidos 11 projetos relacionados a: mudanças climáticas; apoio à média empresa; desenvolvimento territorial; cadeias produtivas; gestão do orçamento operacional; evolução da gestão; públicos relevantes; priorização e alocação de estruturas e pessoas; tecnologia da informação; informação digital; e continuidade de negócios" (p. 36).</p>	Centralização em uma única plataforma das atividades de negociação, contabilização e análise de risco da carteira. Informação digital torna-se um dos 11 projetos corporativos.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração BNDES	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	<p>"A diminuição da atividade econômica e a maior aversão ao risco por parte dos agentes financeiros levaram a uma queda no desempenho de alguns de nossos principais programas e linhas automáticas, direcionados a empresas de menor porte. Nesse contexto, passamos a buscar novos modelos de atuação, que nos aproximem de nossos clientes finais, em especial das MPMEs. Para tal, estruturamos um plano de ação digital com entregas até 2018, como a utilização de canais de distribuição alternativos, que possam ampliar nossa capilaridade; um ambiente no site destinado ao micro, pequeno e médio empreendedor; e a aprovação automática de operações indiretas. Além disso, trabalhamos para simplificar, padronizar e aprimorar o tratamento a esse segmento, buscando fortalecê-lo, entendendo sua importância para a retomada do crescimento econômico e a manutenção e geração de emprego e renda. Também estamos estudando formas de reduzir os prazos de tramitação das operações diretas, com meta de que 50% das aprovações ocorram em até 180 dias" (p. 60).</p> <p>"Assumiremos outros papéis além daquele de financiador de longo prazo, provendo garantias, estruturando operações no mercado de capitais e coordenando processos de desestatização" (p. 61).</p> <p>"Começamos estudos e articulações para a estruturação de novos canais de distribuição. Começamos também a desenvolver e implementar mudanças nos processos internos de concessão de modo a agilizar e facilitar a interlocução com nossos clientes, buscando a redução drástica do prazo de tramitação dos projetos no Banco e automatizando processos. Também está em desenvolvimento em nosso site um ambiente exclusivo para micro, pequenos e médios empresários, que irá facilitar o acesso e a tramitação dos pedidos desse público. Essas ações são parte de uma agenda digital, com entregas previstas até 2018" (p. 61).</p> <p>"Contratação de estudo sobre internet das coisas (IoT), que será utilizado como insumo para o Plano Nacional de IoT" (p. 61).</p>	<p>Plano de ação digital com utilização de canais de distribuição alternativos, que possam ampliar nossa capilaridade; um ambiente no site destinado ao micro, pequeno e médio empreendedor; e a aprovação automática de operações indiretas; padronização e do tratamento deste segmento reduzindo os prazos de tramitação das operações diretas.</p> <p>Banco assume novos papéis além do crédito.</p> <p>Criação de uma agenda digital focada em novos canais de distribuição, processos internos e site exclusivo.</p> <p>Contratação de estudo sobre Internet das Coisas (IoT).</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração BNDES	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Ao longo do ano, envolvemos nosso corpo funcional também em diferentes projetos corporativos, em sintonia com direcionamentos estratégicos já mapeados anteriormente. Em 2017, essas iniciativas incluíram a estruturação de novos canais de distribuição para nossas linhas e produtos, como um aplicativo para MPMEs e uma interface eletrônica para uso do Cartão BNDES em outros sites, e a implementação do BNDES Online" (p. 22).</p> <p>"A fim de estimular a inovação internamente, lançamos em 2017 o programa ideiaLab, que contou com a participação voluntária de representantes de todas as nossas áreas, mobilizando mais de quatrocentos funcionários em sua etapa de formulação de ideias. Das mais de trezentas ideias cadastradas na plataforma digital do programa – nas categorias de produtos e serviços, formas de diálogo com a sociedade e eficiência de processos –, as dez mais votadas pelo corpo funcional seguiram para avaliação dos superintendentes, que escolheram aquelas de maior impacto e viabilidade para implantação ao longo de 2018. O primeiro lugar ficou com a criação de uma Área de Comunicação e Relacionamento Institucional para melhor interação com nossos públicos; e o segundo com a criação de um "cryptotítulo" baseado na tecnologia blockchain. As demais ideias foram encaminhadas às áreas responsáveis para avaliação de interesse, viabilidade e cronograma de implementação. Realizamos também nossa primeira maratona de programação (Hackathon BNDES), que reuniu mais de cem empregados e resultou no desenvolvimento de trinta protótipos de aplicativos móveis para atender a nossas necessidades de negócio. Ao longo do ano, promovemos ainda eventos internos e visitas a outras organizações para explorar casos de referência em inovação e transformação digital. Um resultado disso será o acordo de cooperação com o banco de desenvolvimento alemão KfW, para o desenvolvimento de aplicações da tecnologia blockchain no aumento da transparência e da eficiência no uso de fundos públicos" (p. 22-23).</p>	<p>Estruturação de novos canais de distribuição para linhas e produtos. Aplicativos. Interface eletrônica para uso do Cartão BNDES em outros sites. Implementação do BNDES Online. Lançamento do ideiaLab. Proposta de criação do cryptotítulo baseado em tecnologia blockchain. Desenvolvimento de 30 protótipos de aplicativos móveis para atender ao negócio do banco. Parceria com o KfW para desenvolvimento de aplicações da tecnologia blockchain.</p>
2018	<p>"As transformações da era digital, baseadas em uma escala inédita de disponibilidade e capacidade de análise de dados, permitem a criação de novas formas de interação social e de novos processos produtivos, assim como o aprimoramento das já existentes, com profundos impactos para a economia. O conteúdo gerado e compartilhado por pessoas, sensores e máquinas torna os limites entre inovação, produção, distribuição e consumo cada vez menos distintos. Considerando que a tecnologia de IoT será a base desse processo, conduzimos ao longo dos últimos anos um amplo estudo sobre o tema, intitulado Internet das coisas: um plano de ação para o Brasil, realizado em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC). O ano de 2018 foi marcado pela conclusão desse trabalho, definindo-se as bases para um plano nacional e para uma estratégia de implementação de IoT no país" (p. 42-43).</p>	<p>Internet das coisas será a base do processo das transformações da era digital, baseadas em uma escala inédita de disponibilidade e capacidade de análise de dados, viabilizando a criação de novas formas de interação social e de novos processos produtivos, assim como o aprimoramento das já existentes, com profundos impactos para a economia.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 60: Postulados e mitos racionalizados do BDMG.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	O BDMG apresenta Relatórios a partir de 2015.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	N/A	N/A
2014	N/A	N/A
2015	"O BDMG tem atuação destacada no fortalecimento do ecossistema de inovação de Minas Gerais por meio de produtos financeiros de inovação e apoio a Fundos de Investimento em Participações (FIPs) do tipo venture capital, e direcionados a empresas de base tecnológica nascentes ou em estágio de crescimento. Em 2015, foram reestruturados os processos de avaliação do crédito para empresas inovadoras, com o objetivo de oferecer mais celeridade à liberação dos recursos" (p. 13).	Fomento de empresas de base tecnológica.
2016	"Frente aos desafios de atuar como banco desenvolvimentista, foram aprimoradas ações em torno da inteligência bancária. Isso significa melhoria de processos, investimento em tecnologia e segurança institucional e produtividade" (p. 23). "O BDMG atua com recursos financeiros de parcerias com a FAPEMIG, por meio de produtos como o Pró-Inovação e o Programa de Apoio à Empresas em Parques Tecnológicos (PROPTec), com o BNDES – por meio do MPME Inovadora – e com a Finep por meio do INOVACRED. A diversidade de linhas permite oferecer condições diferenciadas e mais adequadas aos investimentos em Inovação e, como resultado em 2016, foram desembolsados mais de R\$ 50 milhões para 41 projetos, o que representou um incremento de 45% em relação ao ano anterior" (p. 25). "Em 2016, o Banco tornou-se cotista do fundo Criatec 3, lançado pelo BNDES em fevereiro com foco em investimentos em empresas inovadoras. Esse foi o sexto fundo do qual o BDMG tornou-se cotista e tem como objetivo assegurar investimentos do tipo venture capital, principalmente para empresas de base tecnológica e de pequeno porte, com atuação prioritária nos setores de nanotecnologia, tecnologia da informação, biotecnologia, agronegócios e novos materiais" (p. 25).	Aprimoramento das ações de inteligência bancária, melhoria de processos, investimento em tecnologia. Parcerias com ecossistema de inovação de Minas Gerais e fomento a projetos de inovação nas empresas. Investimento em Fundos de investimento em empresas de base tecnológica.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	O BDMG apresenta Relatórios a partir de 2015.	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"O BDMG atua com recursos financeiros de parcerias com a Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG) – produtos Pró-Inovação e Programa de Apoio a Empresas em Parques Tecnológicos (PROPTEC); Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) – MPME Inovadora e Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) – INOVACRED" (p. 8).</p> <p>"Em 2017, o Banco efetivou participação no oitavo fundo, o Primatec, lançado a partir de um programa da Finep destinado a investir em companhias inovadoras com alto potencial de crescimento e geração de valor, com foco em empresas incubadas, pós-incubadas e residentes em parques tecnológicos" (p. 9).</p>	Fomento de empresas de base tecnológica e companhias inovadoras com alto potencial de crescimento e geração de valor.
2018	<p>"São pilares da estratégia o aprofundamento da digitalização, tornando a oferta digital mais ampla, ágil, eficiente e adequada às demandas da sociedade mineira e a atuação focada em quatro áreas estão sendo focadas e priorizadas: Sustentabilidade, Inovação, Agro e Desenvolvimento Regional e Social" (p. 11).</p> <p>"Em 2018, o Banco efetivou participação no nono fundo, o Seed4Science, com o objetivo de realizar o primeiro investimento institucional, do tipo Seed Money, em empresas de base tecnológica nascidas a partir do conhecimento produzido em universidades e centros de pesquisa" (p. 18).</p>	Digitalização é pilar da estratégia organizacional e o foco é viabilizar uma oferta digital mais ampla, ágil e eficiente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 61: Postulados e mitos racionalizados do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A. (BANDES).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S.A. (BANDES)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	N/A	N/A
2014	"Com a missão social de fomentar o desenvolvimento sustentável do Espírito Santo, viabilizando investimentos através de soluções financeiras e estratégicas para gerar emprego, renda e competitividade da economia, o BANDES opera em três vertentes, atuando como: agente financeiro de investimentos privados e públicos, agente articulador de interesses empresariais, setoriais e regionais; e agente promotor da competitividade econômica e inovação" (p. 1).	Banco como agente promotor da inovação.
2015	"Ao longo de 2015, o BANDES continuou aprimorando seus processos, especialmente através da modernização de seus sistemas de TI, dando prosseguimento a migração de seu sistema corporativo para plataformas mais modernas e com investimentos na infraestrutura de TI. Também contribuíram para o aperfeiçoamento dos processos as diversas ações de capacitação de consultores e agentes de crédito, visando reduzir eventuais falhas que possam retardar a tramitação das solicitações de financiamento. Outro destaque foi à reorientação da Gerência de Operações Especiais, que, além de gerir os fundos administrados pelo BANDES, passou a desenvolver a área de capital de risco da instituição" (p. 2).	Aprimoramento de processos por meio de sistemas de TI, migrando o sistema corporativo para plataformas mais modernas.
2016	"Também merece destaque o trabalho desenvolvido em parceria com a Fundação Dom Cabral, cujo objetivo foi a capacitação de colaboradores visando a estruturação de plano de reposicionamento estratégico e melhoria do modelo de gestão do BANDES, que teve como resultado o desenvolvimento de Projetos Estruturantes nas diversas áreas de atuação do banco, a saber: E-Bandes, Sustentabilidade econômico-Financeira, Pessoas (Competências), Novas Soluções Financeiras, Novas Fontes, Imagem e Bandes Export" (p. 1).	Reposicionamento estratégico do Banco e melhoria do modelo de gestão com foco e impacto dentro da organização e, também, nas relações com o público externo.
2017	"O BANDES deu continuidade às ações relacionadas à redução do prazo de tramitação das solicitações de financiamento. Entre tantas, a revisão da documentação exigida para cadastro, alterações de procedimentos e implantação de novas funcionalidades no sistema corporativo" (p. 2).	Redução do prazo de tramitação das operações de financiamento.
2018	"Nesse ano, o BANDES realizou atividades objetivando preparar-se para novas demandas decorrentes do Plano Diretor de T.I. 2019/2023. Em relação aos Sistemas corporativos foram realizadas demandas para evolução do site e aplicativo; melhorias no canal de denúncia; adequação de layouts para repasse de recursos; fez funcionalidades para renegociação de dívidas" (p. 2).	Evolução de site e aplicativo, melhorias no canal de denúncias e funcionalidades para renegociação de dívidas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 62: Postulados e mitos racionalizados do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	"O novo programa específico: o BRDE Inova - Programa de Fomento à Inovação, com o objetivo de fortalecer a atuação do Banco no segmento de inovação no ambiente produtivo, através de parcerias com outros entes públicos e privados" (p. 7). "Em 2013, o BRDE foi credenciado como um agente financeiro da linha de crédito para incentivo à inovação (Inovacred), da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), agência ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia" (p. 29).	Fomento à empresas inovadoras.
2014	"O BRDE celebrou convênios de cooperação técnica com instituições voltadas à inovação, como Parques Tecnológicos, Universidades, Federações de Indústria e Fundações de Amparo à Pesquisa" (p. 35).	Integração a ecossistema da inovação.
2015	"Líder nacional nos desembolsos das linhas de financiamento à inovação do MPME Inovadora, do BNDES, e do INOVACRED da Finep" (p. 6). "O BRDE consolidou sua vocação para fomento à inovação em 2015. Além de manter a liderança nacional nos desembolsos das linhas de financiamento à inovação do BNDES e da Finep, o Banco formalizou sua participação, na condição de cotista, no Fundo de Investimento CRIATEC 3, liderado pelo BNDES" (p. 11).	Desempenho destacado como repassador de funding de programas federais para fomento de empresas inovadoras. Posicionamento estratégico organizacional direcionado ao fomento à inovação.
2016	"No apoio à inovação, a atuação do BRDE garantiu novamente ao Banco a liderança nos repasses do programa FINEP INOVACRED, que viabiliza projetos de natureza tecnológica. Em outra linha de atuação, na condição de cotista do Fundo de Participações em Investimentos CRIATEC 3, liderado pelo BNDES, o BRDE integra a oferta R\$ 202 milhões para participar acionariamente de micro e pequenas empresas que desenvolvam tecnologias inovadoras com alto potencial de crescimento" (p. 6-7). "O BRDE acredita que a inovação ocupa papel central no desenvolvimento econômico e social, simultaneamente imprimindo dinamismo à atividade econômica presente e estabelecendo bases para a trajetória de longo prazo da estrutura produtiva (...) O BRDE INOVA é um programa que visa ao fortalecimento da inovação no ambiente produtivo da Região Sul mediante oferta de crédito em condições vantajosas para empresas e projetos inovadores" (p. 19).	Desempenho destacado como repassador de funding de programas federais para fomento de empresas inovadoras.

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios de Administração do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"Ainda há espaço para as instituições financeiras de fomento no mundo de hoje e de amanhã? A enorme velocidade com que os recursos transitam entre diferentes atores e países, a onipresença da tecnologia da informação e as novas trilhas do avanço tecnológico em áreas como a biotecnologia e a inteligência artificial não teriam tornado essas instituições obsoletas? Esta é uma questão com a qual o BRDE, fundado há mais de 56 anos, se depara constantemente, e é o desafio existencial que motiva sua busca por se reinventar, trilhar novos caminhos, buscando novas formas de continuar sua missão de promover o desenvolvimento" (p. 65).</p> <p>"Se em sua origem, o objetivo dos bancos de desenvolvimento era estimular o crescimento econômico e a diversificação da estrutura produtiva, hoje se soma a esta meta a promoção da sustentabilidade social e ambiental, assegurando melhores condições de vida para a atual e para as próximas gerações. Este é o caminho que o BRDE se desafia a trilhar em 2018, estimulando a economia verde, a inovação, a geração de emprego e renda: o desenvolvimento sustentável" (p. 65).</p>	<p>Bancos de desenvolvimento podem ter se tornado obsoletos diante do avanço tecnológico do mundo atual. Bancos de desenvolvimento precisam se reinventar, buscar novas formas de fazer desenvolvimento. Seu objetivo mudou. Não é mais estimular crescimento econômico e diversificação da estrutura produtiva, mas promover a sustentabilidade social e ambiental.</p>
2018	<p>"As mudanças climáticas, as transformações tecnológicas disruptivas, o questionamento à capacidade dos sistemas políticos atuais darem respostas aos problemas – uma série de elementos se soma e exige respostas e posicionamento das instituições públicas acerca de um futuro sobre o qual é difícil fazer previsões. Este cenário desafiador impõe-se também aos bancos de desenvolvimento e outras instituições financeiras públicas. Em grande parte, estas instituições – entre as quais o BRDE – foram criadas em um contexto em que o apoio ao desenvolvimento significava o fomento à industrialização, à construção de infraestrutura econômica e, desta forma, ao aumento da produção, da renda e do emprego. Hoje, a necessidade de geração de emprego e renda permanece, mas há outros elementos que necessariamente devem ser incorporados ao entendimento do que é o desenvolvimento. A melhoria das condições de educação e saúde, o enfrentamento das questões ambientais e a garantia de tratamento igualitário para as pessoas estão entre as questões que não podem mais ser tratadas em segundo plano em relação aos aspectos estritamente econômicos dos projetos" (p. 61).</p>	<p>Bancos de desenvolvimento devem apoiar a melhoria da saúde e educação, sustentabilidade ambiental e redução das desigualdades.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 63: Postulados e mitos racionalizados da FEBRABAN.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"É possível notar uma representativa presença do mobile banking em 2013, que registra 6% do total de transações realizadas nesse ano, e com um crescimento médio de 270% nos últimos cinco anos" (p. 18).</p> <p>"O crescimento acelerado das transações feitas por internet e mobile banking é puxado por dois grandes fatores: a migração dos clientes para esses canais e o aumento do número absoluto de transações que o cliente realiza" (p. 26).</p> <p>"Os usuários de internet e mobile banking realizam muito mais transações do que aqueles sem acesso aos canais virtuais" (p. 26).</p> <p>"A relação entre o avanço tecnológico e a mudança de comportamento do usuário pode ser vista como uma via de mão-dupla. Ao mesmo tempo em que os novos hábitos dos clientes motivam a criação de produtos, serviços e canais adequados, a maior disponibilidade, conveniência e praticidade proporcionada pela tecnologia induzem os correntistas a utilizar os serviços bancários de forma diferenciada" (p. 28).</p> <p>"A aquisição e o desenvolvimento de softwares constituem a categoria de gastos que mais cresceu, refletindo o aumento da demanda do negócio para ofertar produtos e serviços aos clientes através de internet banking e mobile banking. Com a migração dos gastos de hardware para software, observa-se a tendência dos bancos em investir no aumento da eficiência. Porém, com essa migração, surgem novas necessidades de investimento, como, por exemplo, na capacidade de armazenamento de dados" (p. 41-42).</p> <p>"A tendência dos clientes usarem cada vez mais os canais virtuais reforça essa perspectiva de maior queda no custo por transação, um efeito esperado no contexto de incentivo à maior inclusão e uso dos serviços financeiros" (p. 44).</p> <p>"Existem pelo menos cinco discussões importantes da estratégia digital do setor bancário: Consolidação de internet e mobile banking como principais canais bancários e alavanca de experiência do consumidor; Evolução dos papéis das agências como canal de serviços e relacionamento com os clientes; Busca da automação e digitização de processos com alavanca de eficiência operacional; Investimentos e busca constante por segurança das transações; Tendência de diversificação dos meios de pagamento para novas plataformas eletrônicas" (p. 46).</p>	<p>Consolidação de internet e mobile banking como principais canais bancários e alavanca de experiência do consumidor.</p> <p>Evolução dos papéis das agências como canal de serviços e relacionamento com os clientes.</p> <p>Busca da automação e digitização de processos com alavanca de eficiência operacional.</p> <p>Investimentos e busca constante por segurança das transações.</p> <p>Tendência de diversificação dos meios de pagamento para novas plataformas eletrônicas.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2014	<p>"A transformação digital em bancos definitivamente compreende grande parte dos esforços a serem realizados nos próximos anos nesse mercado, sobretudo pela combinação poderosa da evolução no comportamento dos consumidores com a amplitude e profundidade dos benefícios gerados por esse processo"(p. 52).</p> <p>"A automação de processos, com eliminação de atividades manuais e o empoderamento dos clientes em muitos dos processos (ex.: preenchimento de dados de cadastro) geram melhorias significativas em eficiência operacional. Os bancos podem, agora, digitalizar e integrar suas estruturas de middle e back office e os avanços tecnológicos criam a possibilidade de redução dos tempos de ida ao mercado (time-to-market) das diversas iniciativas do banco, e a custos bem mais competitivos (cost-to-market)" (p. 52).</p> <p>"Internamente, a automação, digitalização e integração dos processos trazem benefícios significativos para as estruturas de compliance dos bancos. Esse efeito é absorvido principalmente devido à entrada única de dados, que conta com fluxos de trabalho automatizados e controles automáticos para sua entrada, reduzindo erros nesse processo. Por outro lado, a elevação na expectativa dos consumidores, como efeito de experiências em outros mercados e indústrias, cria tanto a necessidade da disponibilização de serviços bancários em qualquer lugar e a qualquer momento quanto a exigência por soluções mais convenientes (ex.: aplicativos mobile vs. páginas na internet), além do encurtamento nos tempos de resposta e processamento para solicitações de consumidores. Ao mesmo tempo, a elevação da educação financeira da população, acompanhada pela crescente bancarização em um contexto de aumento gradual na formalização da economia, cria um perfil de consumidores com maior sensibilidade a preços, sobretudo pelo nível de transparência viabilizado pelas novas tecnologias e a redução das barreiras de mudança.</p> <p>Somado a isso, a invasão de instituições não bancárias no ambiente competitivo de alguns dos mercados até hoje dominados pelos bancos (ex.: meios de pagamentos) com ofertas diferenciadas, viabilizadas por novas tecnologias, eleva o acesso da população a eles, representando uma ameaça significativa." (p. 52-53).</p> <p>"É fundamental que os bancos deem continuidade aos movimentos de transformação digital para endereçar as ameaças iminentes no mercado e explorem essas novas oportunidades que surgem em decorrência dos avanços tecnológicos"(p. 53).</p>	<p>A automação de processos, com eliminação de atividades manuais e o empoderamento dos clientes em muitos dos processos geram melhorias significativas em eficiência operacional.</p> <p>Os bancos podem, agora, digitalizar e integrar suas estruturas de middle e back office.</p> <p>Internamente, a automação, digitalização e integração dos processos trazem benefícios significativos para as estruturas de compliance dos bancos.</p> <p>A invasão de instituições não bancárias no ambiente competitivo de alguns dos mercados até hoje dominados pelos bancos com ofertas diferenciadas, viabilizadas por novas tecnologias, eleva o acesso da população a eles, representando uma ameaça significativa.</p> <p>É fundamental que os bancos deem continuidade aos movimentos de transformação digital para endereçar as ameaças iminentes no mercado e explorem essas novas oportunidades que surgem em decorrência dos avanços tecnológicos.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2015	<p>"Transformação digital se consolida. As instituições bancárias estão na dianteira de uma grande transformação em curso, que abrange hábitos de consumo e maior acesso a tecnologias digitais e de mobilidade. O uso crescente dos canais digitais (internet e Mobile Banking), que já se mostrava uma tendência em anos anteriores, está em consolidação, com as transações nesse meio ultrapassando mais de 50% do total (...) Uma série de fatores sustenta o avanço: o aumento do acesso da população à internet, o uso crescente dos smartphones, a inserção da mobilidade nos hábitos e a maior sofisticação da disponibilidade de serviços via aplicativos para dispositivos digitais" (p. 8).</p> <p>"Brasil ainda é o BRIC que mais investe em TI Entre as dez maiores economias do mundo, o País está na sétima posição em gastos absolutos com TI no setor bancário, na comparação com a proporção do Produto Interno Bruto (PIB). Está, também, em primeiro lugar entre os BRICs (grupo de países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia e China) na mesma comparação. Para manter a vanguarda do setor, R\$ 19 bilhões foram investidos pelas instituições financeiras em tecnologia em 2015 no Brasil" (p. 9).</p> <p>"As estratégias das instituições bancárias para ampliar e melhorar os canais incorporaram, de forma crescente, o uso de novas tecnologias de automação e de comunicação, em um esforço contínuo para manter o atendimento em linha com as expectativas cada vez maiores dos consumidores em relação a agilidade, qualidade e segurança" (p. 12).</p> <p>"O analytics - maneira mais certa de compreender e antever o comportamento dos consumidores -voltou as atenções dos bancos a um melhor uso das informações disponíveis – de modo a permitir o avanço em questões importantes, como a personalização de serviços e o desenho de estratégias para os canais digitais, por exemplo" (p. 47).</p>	<p>Transformação digital se consolida.</p> <p>O uso crescente dos canais digitais (internet e Mobile Banking) está em consolidação, com as transações nesse meio ultrapassando mais de 50% do total.</p> <p>Uma série de fatores sustenta o avanço: o aumento do acesso da população à internet, o uso crescente dos smartphones, a inserção da mobilidade nos hábitos e a maior sofisticação da disponibilidade de serviços via aplicativos para dispositivos digitais.</p> <p>Brasil ainda é o BRIC que mais investe em TI.</p> <p>As estratégias das instituições bancárias para ampliar e melhorar os canais incorporaram, de forma crescente, o uso de novas tecnologias de automação e de comunicação, em um esforço contínuo para manter o atendimento em linha com as expectativas cada vez maiores dos consumidores em relação a agilidade, qualidade e segurança.</p> <p>O analytics é a maneira mais certa de compreender e antever o comportamento dos consumidores contribuindo com a personalização de serviços e o desenho de estratégias para os canais digitais.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2016	N/A	N/A
2017	<p>"Personalização, facilidades e usabilidade são foco dos serviços bancários para esse consumidor conectado. Em 2016, 9,5 milhões de brasileiros usaram o Mobile Banking para mais de 80% das transações realizadas, ou seja, são considerados heavy users do canal. E mesmo com a retração da economia, a taxa de bancarização atingiu o recorde de 90,4%. O número de transações realizadas também é inédito: 65 bilhões – um crescimento de 9,3 bilhões em relação ao ano anterior, o maior da série histórica" (p. 6).</p> <p>"O desafio diário do setor bancário é fazer com que os consumidores mais tradicionais entendam que o meio digital é seguro, principalmente se considerarmos os grandes e constantes investimentos feitos em segurança" (p. 15).</p> <p>"Outro ponto que demonstra a estratégia de planejamento desenhada a partir da inovação é que 65% dos bancos estudam a implantação de blockchain – um livro-razão distribuído digitalmente, no qual as transações são verificadas e armazenadas seguramente em uma rede de nós distribuídos e conectados, sem a necessidade de uma autoridade central, como governos ou bancos" (p. 39).</p> <p>"A incorporação de tecnologia em todas as faces de negócio contribui para um caráter estratégico das funções de Tecnologia da Informação (TI). É a transformação para um modelo de operação aberto, ágil e interdisciplinar que explora talentos e novos relacionamentos com fornecedores, incubadoras e com a academia" (p. 43).</p> <p>"O Blockchain, tecnologia que, por meio de uma rede de computadores, permite a transferência de ativos financeiros entre diferentes partes de maneira confiável, sem depender de intermediários, está assumindo um novo papel como “guardião” para ativos digitais, identidades e contratos inteligentes" (p. 44).</p> <p>"Machine learning, bots e soluções de robótica aumentam o volume e automatizam as tarefas humanas. É a evolução do analytics" (p. 44).</p> <p>"É hora de as empresas começarem a pensar em seus produtos, ofertas e processos como uma coleção de serviços. O conceito “Tudo como Serviço” revoluciona o consumo quando oferece produtos como serviços" (p. 44).</p>	<p>O desafio diário do setor bancário é fazer com que os consumidores mais tradicionais entendam que o meio digital é seguro.</p> <p>Bancos estudam a implantação de Blockchain, tecnologia que permite a transferência de ativos financeiros entre diferentes partes de maneira confiável, sem depender de intermediários, está assumindo um novo papel como “guardião” para ativos digitais, identidades e contratos inteligentes.</p> <p>A incorporação de tecnologia em todas as faces de negócio é a transformação para um modelo de operação aberto, ágil e interdisciplinar que explora talentos e novos relacionamentos com fornecedores, incubadoras e com a academia.</p> <p>Machine learning, bots e soluções de robótica aumentam o volume e automatizam as tarefas humanas.</p> <p>É a evolução do analytics.</p> <p>O conceito “Tudo como Serviço” revoluciona o consumo quando oferece produtos como serviços.</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Pesquisa da FEBRABAN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"A internet das coisas, por enquanto, despertou a atenção de 45% das instituições consultadas – o que reflete o potencial de levar o comportamento digital para mais objetos e itens presentes no cotidiano do consumidor" (p. 37).</p> <p>"Ao levar não apenas o mobile, mas a lógica digital para o centro da estratégia, os bancos encontram uma grande oportunidade de conduzir uma transformação nas estruturas institucionais. As necessidades regulatórias, por exemplo, podem ser beneficiadas da capacidade de coletar dados. Outro exemplo que parece futurista, mas que já é viável – e dá conta de ilustrar essa oportunidade, é utilizar o reconhecimento facial. Essa tecnologia já está disponível em muitos smartphones para movimentar contas, fortalecendo a segurança e, também, proporcionando garantias e dados precisos para a gestão de riscos e a transparência regulatória das movimentações" (p. 45).</p> <p>"Em uma abordagem mais radical, o digital pode mudar modelos de negócios. Novas lógicas como o Open Banking Standard, no Reino Unido, têm transformado as regras sobre o acesso e o uso de dados de consumidores bancários – assim como reduzido as barreiras de entrada no mercado. Com a possibilidade de explorar as informações e os dados a níveis avançados, bancos e fintechs já avaliam como essas informações podem ajudar a reimaginar toda a jornada do consumidor, criando novas experiências e trazendo-o para um ecossistema interconectado. É dentro desse ecossistema que novas oportunidades de negócios podem surgir para os bancos – seja na parceria com outras empresas, seja no lançamento de novas marcas ou operações complementares. O digital, hoje, se consolida como um importante direcionador de negócios e estratégias" (p. 46).</p>	<p>A IoT reflete o potencial de levar o comportamento digital para mais objetos e itens presentes no cotidiano do consumidor.</p> <p>Ao levar não apenas o mobile, mas a lógica digital para o centro da estratégia, os bancos encontram uma grande oportunidade de conduzir uma transformação nas estruturas institucionais.</p> <p>Reconhecimento facial é uma tecnologia disponível em muitos smartphones para movimentar contas, fortalecendo a segurança e, também, proporcionando garantias e dados precisos para a gestão de riscos.</p> <p>Em uma abordagem mais radical, o digital pode mudar modelos de negócios. Novas lógicas como o Open Banking Standard, no Reino Unido, têm transformado as regras sobre o acesso e o uso de dados de consumidores bancários e reduzido as barreiras de entrada no mercado.</p> <p>Com a possibilidade de explorar as informações e os dados a níveis avançados, bancos e <i>Fintechs</i> já avaliam como essas informações podem ajudar a reimaginar toda a jornada do consumidor, criando novas experiências e trazendo-o para um ecossistema interconectado. É dentro desse ecossistema que novas oportunidades de negócios podem surgir para os bancos – seja na parceria com outras empresas, seja no lançamento de novas marcas ou operações complementares.</p> <p>O digital, hoje, se consolida como um importante direcionador de negócios e estratégias.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 64: Postulados e mitos racionalizados do BACEN.**

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Economia Bancária e Crédito do BACEN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2013	<p>"O mercado de crédito bancário brasileiro passou por um moderado processo de concentração, exceto na modalidade de crédito de financiamento imobiliário. Apesar disso, não há indícios de que as condições gerais de competição tenham sido prejudicadas (...) houve aumento da competição, principalmente entre 2004 e 2007, com pequena retração nos anos seguintes a 2008. Os resultados indicaram que o grau de competição foi maior no último quinquênio quando comparado ao início dos anos 2000 (...) Com exceção do segmento de operações de empréstimos, o qual apresentou pequeno recuo, observa-se um aumento da competição nas operações de financiamentos, bem como de crédito rural e de crédito imobiliário no período 2008-2013." (p. 72).</p> <p>"O nível de concentração é positivamente associado ao indicador de eficiência da firma bancária. Tal resultado sugere que bancos que operam com menores custos marginais e apresentam maior eficiência técnica ganharam participação de mercado. Praticamente todas as especificações dos modelos estimados sugerem que os maiores bancos apresentam vantagens comparativas e têm crescido no mercado de crédito, o que pode estar associado à exploração de possíveis ganhos de escala e/ou de escopo." (p. 72-73).</p> <p>"Encontram-se evidências de que o processo de concentração do mercado de crédito no Brasil, no período analisado, apresentou comportamento pró-cíclico e foi favorecido por um ambiente estável de política monetária, notadamente depois de 2003. Cumpre ainda destacar que tal concentração se deu num ambiente de inédita expansão do crédito bancário, redução dos custos dos serviços financeiros e ampliação do prazo médio da carteira de crédito" (p. 73).</p>	<p>Entre 2000 e 2013 o mercado de crédito bancário brasileiro passou por um moderado processo de concentração, mas não há indícios de que as condições gerais de competição tenham sido prejudicadas.</p> <p>Bancos grandes que operam com menores custos marginais e apresentam maior eficiência técnica ganharam participação no mercado muito em função de ganhos de escala e escopo.</p>
2014	<p>"O fato de os bancos estrangeiros dominarem o mercado de derivativos cambiais reforça os argumentos de sofisticação tecnológica e de efeitos benéficos da presença desses tipos de bancos em economias emergentes (LEVINE, 1996; LAESSENS; e VAN HOREN, 2012), pois esses instrumentos podem auxiliar a gestão de risco das empresas e dos investidores" (p. 79).</p>	Efeitos benéficos da presença de bancos estrangeiros que trazem sofisticação tecnológica em economias emergentes.
2015	N/A	N/A
2016	N/A	N/A

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Economia Bancária e Crédito do BACEN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2017	<p>"O ecossistema de startups intensivas no uso de tecnologia financeira (fintech) é diversificado e tem apresentado crescimento no país nos últimos anos. Além de seis bancos digitais em operação, a recente edição do Radar FintechLab registrou a existência de 332 empresas atuantes no Brasil em novembro de 2017 (aumento de 36% em 9 meses). Essas empresas diferem em porte, em estágio de operação e em segmento de atuação" (p. 97).</p> <p>"O investimento em inovações financeiras habilitadas por tecnologia no Brasil é significativo na comparação com economias emergentes, excluindo China e Índia" (p. 98).</p> <p>"No contexto de fintech, a atuação mais recente do BCB foi o lançamento, no dia 9 de maio de 2018, do Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas (Lift). Esse é um ambiente virtual colaborativo com a Academia, o mercado, as empresas de tecnologia e as startups, destinado ao desenvolvimento de novidades tecnológicas, à troca de conhecimentos e à avaliação dos resultados dos experimentos (p. 99).</p> <p>"No mercado internacional, os sinais atuais sobre a maturidade de fintech são ambíguos. Por um lado, há os que argumentam que a valorização de mercado de startups embute expectativas de retorno muito além do justificado por fundamentos. Essa argumentação pode sugerir que o mercado ainda é incipiente. Por outro lado, consultorias reportam uma aceleração no investimento direto e em aquisições de startups por bancos. Adicionalmente, investidores em fintech têm concentrado aportes e têm se afastado dos estágios iniciais (angel/seed)" (p. 100-101).</p>	<p>"O ecossistema de startups intensivas no uso de tecnologia financeira (fintech) é diversificado e tem apresentado crescimento no país nos últimos anos.</p> <p>O investimento em inovações financeiras habilitadas por tecnologia no Brasil é significativo na comparação com economias emergentes, excluindo China e Índia" (p. 98).</p> <p>BCB lançou o Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas (Lift), um ambiente virtual colaborativo com a Academia, o mercado, as empresas de tecnologia e as startups, destinado ao desenvolvimento de novidades tecnológicas, à troca de conhecimentos e à avaliação dos resultados dos experimentos (p. 99).</p>

Relatório Anual	Postulados	Mitos racionalizados
Ano	Relatórios anuais de Economia Bancária e Crédito do BACEN	Temáticas relacionadas à inovação tecnológica
2018	<p>"O ecossistema de startups intensivas no uso de fintech é diversificado e tem apresentado crescimento nos últimos anos conforme apresentado na edição de novembro de 2018 do Radar FintechLab" (p. 156).</p> <p>"O investimento em inovações financeiras habilitadas por tecnologia na América Latina, com destaque para o Brasil, cresce a taxas mais elevadas que em mercados maiores e já mais desenvolvidos. Em startups, a taxa de crescimento de investimento em inovações financeiras entre 2016 e 2018 foi de 206,8%, atingindo montante estimado em R\$ 515 milhões em 2016, R\$ 457 milhões em 2017 e R\$ 1,58 bilhão em 2018. Entretanto, esse valor encontra-se concentrado em poucas empresas, assim como as respectivas fontes de financiamento: 45% proveniente de investidores anjo, 19% de capital de risco, 16% de incubadoras e aceleradoras e apenas 2% de instituições financeiras" (p. 156-157).</p> <p>"De modo a permitir o pleno desenvolvimento da prestação de serviços no SFN, a Resolução 4.649, de 2018, veda às instituições bancárias limitar ou impedir o acesso de instituições de menor porte a produtos e serviços específicos de pagamento e de transferência de recursos, no âmbito da mesma instituição ou entre instituições" (p. 158).</p> <p>"Nessa linha, as discussões sobre open banking têm avançado e demonstram o comprometimento do BCB com os aspectos relacionados à competição no SFN e com o empoderamento do consumidor, que passará a ser, de fato, o proprietário de seus dados financeiros" (p. 158).</p>	<p>O ecossistema de startups intensivas no uso de fintech é diversificado e tem apresentado crescimento nos últimos anos.</p> <p>O investimento em inovações financeiras habilitadas por tecnologia na América Latina, com destaque para o Brasil, cresce a taxas mais elevadas que em mercados maiores e já mais desenvolvidos.</p> <p>De modo a permitir o pleno desenvolvimento da prestação de serviços no SFN, a Resolução 4.649, de 2018, veda às instituições bancárias limitar ou impedir o acesso de instituições de menor porte a produtos e serviços específicos de pagamento e de transferência de recursos, no âmbito da mesma instituição ou entre instituições.</p> <p>Nessa linha, as discussões sobre open banking têm avançado e demonstram o comprometimento do BCB com os aspectos relacionados à competição no SFN e com o empoderamento do consumidor, que passará a ser, de fato, o proprietário de seus dados financeiros.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor