



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁVEIS - FACC

TAÍS AMANDA JORGE DE ARAÚJO

Transformação digital e o setor bancário: Uma análise sobre a implantação de uma ferramenta tecnológica em um grande banco público brasileiro e seus efeitos no âmbito interno e externo.

Rio de Janeiro – RJ
2021

TAÍS AMANDA JORGE DE ARAÚJO

Transformação digital e o setor bancário: Uma análise sobre a implantação de uma ferramenta tecnológica em um grande banco público brasileiro e seus efeitos no âmbito interno e externo.

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Prof. Dra. Laura Marina Valencia Niño.

Rio de Janeiro – RJ
2021

TAÍS AMANDA JORGE DE ARAÚJO

Transformação digital e o setor bancário: Uma análise sobre a implantação de uma ferramenta tecnológica em um grande banco público brasileiro e seus efeitos no âmbito interno e externo.

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Profª. DSc.Laura Marina Valencia Niño
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Orientadora

Professor Doutor Marcelo Castañeda Araújo
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Leitor

Rio de Janeiro – RJ
2021

Agradeço e dedico este estudo aos meus professores e professoras que acreditam em um Brasil menos desigual e que só é possível fazê-lo através do livre acesso à educação.

Ao meu querido amigo André Almeida T. de Oliveira, agradeço a jornada conjunta, o apoio e os momentos de fuga.

RESUMO

O presente estudo busca discutir os efeitos de um projeto de transformação digital no âmbito de um Banco Público de Desenvolvimento no Brasil. As instituições financeiras de desenvolvimento cumprem essencial papel no que tange as imprevisibilidades econômicas, especialmente em contextos de crises de grande impacto, tal como no panorama atual de pandemia de Covid-19 que escancara, mais uma vez, as fragilidades socioeconômicas presentes no Brasil. Paralelamente, as tecnologias digitais se mostram cada vez mais eficientes e competitivas quando equiparadas aos métodos convencionais e de mentalidade analógica, sobretudo no setor bancário que vem se posicionando no decorrer dos últimos anos como líder em investimentos centrados em tecnologia. Como importante tarefa dessa pesquisa está a identificação de grandes ganhos de eficiência através da migração de processos analógicos para o digital – desde a análise documental até os prazos para envio do parecer final da instituição financeira de desenvolvimento estudada quanto ao pleito das empresas que buscam financiamento. A presente pesquisa busca relacionar três principais contextos: o papel dos bancos de desenvolvimento, fundamentos do método ágil *Scrum* e sua aplicabilidade para projetos de desenvolvimento de *software* e o caso concreto da ferramenta tecnológica utilizada pelo Banco de Desenvolvimento observado: o Portal do Cliente. O objetivo desse estudo é compreender como um canal de atendimento a clientes orientado à mentalidade digital pode tornar os processos de uma instituição pública financeira mais eficientes e melhorar a experiência do usuário. Para elaboração deste estudo de caso, além da revisão da literatura que ressalta aspectos contextuais relevantes para a pesquisa, foram agrupados elementos qualitativos – a partir das entrevistas realizadas, e, ainda, investiu-se em uma pesquisa documental – com a análise de gráficos disponibilizados pela organização os quais ilustraram o comportamento da ferramenta na prática. Os resultados obtidos apontam para a promoção de uma experiência mais transparente e efetiva para os usuários, além do reforço no âmbito da segurança da informação e na segurança das análises, com a possibilidade de integração com bases de dados públicas.

Palavras-chaves: transformação digital, banco de desenvolvimento, metodologias ágeis, digitalização bancária.

ABSTRACT

This study seeks to discuss the effects of a digital transformation project within a Public Development Bank in Brazil. Financial development institutions play an essential role in terms of economic unpredictability, especially in contexts of high-impact crises, such as in the current Covid-19 pandemic panorama, which reveals, once again, the socioeconomic fragilities present in Brazil. At the same time, digital technologies are proving to be increasingly efficient and competitive when compared to conventional methods and analogical mentality, especially in the banking industry, which has been positioning itself over the past few years as a leader in technology-centered investments. An important task of this research is the identification of major efficiency gains through the migration from analogical to digital processes – from the document analysis to the deadlines for sending the final opinion of the development financial institution studied regarding the request of companies that seek financing. This research seeks to relate three main contexts: the role of development banks, fundamentals of the agile scrum method and its applicability to software development projects, and the real case of the technological tool used by the observed Development Bank: the Customer Portal. The intention of this study is to understand how a digitally oriented customer service channel can make the processes of a public financial institution more efficient and improve the user experience. To prepare this case study, in addition to the literature review that highlights contextual relevant aspects to the research, qualitative elements were grouped - from the interviews carried out, and also documental research - with the graphic analysis provided by the organization that illustrate the behavior of the tool in practice. The results obtained point to the promotion of a more transparent and effective experience for users, in addition to strengthening the scope of information security and analysis security, with the possibility of integration with public databases.

Keywords: *digital transformation, development bank, agile methodologies, banking digitization.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo do <i>Scrum</i> para um Sprint	26
Figura 2 – Representação do Protocolo On-Line	28
Figura 3 – Representação do Portal do Cliente	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Processos iniciados no Portal do Cliente.....	45
Gráfico 2 – Situação diária dos processos	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentação das entrevistas.....	22
Quadro 2 - Principais diferenças do sistema anterior em comparação com o atual sistema de relacionamento com o cliente, no que tange a jornada do usuário interno e externo.....	29
Quadro 3 - Destaques do atual sistema quanto às medidas de segurança da informação e conformidade com a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709 (2018) - altera a Lei nº 13.709 (2018) ...	32
Quadro 4 - Principais ganhos de negócio decorrentes da mudança no perfil do cliente e impactos na tramitação das etapas do processo de concessão de crédito com o novo sistema... ..	34
Quadro 5 - Quanto a organização do trabalho e implantação de incrementos no sistema atual, alinhados às práticas de metodologias ágeis.....	37
Quadro 6 - Quanto ao horizonte de melhorias futuras que poderão ser feitas no Portal do Cliente.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central Do Brasil
BCB	Banco Central Do Brasil
BD	Banco De Desenvolvimento
e-SIC	Sistema Eletrônico De Informações Ao Cidadão
FEBRABAN	Federação Brasileira De Bancos
FSB	<i>Financial Stability Board</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
POL	Protocolo On-Line
ROB	Receita Operacional Bruta
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. Introdução	12
1.1. Problema de Pesquisa.....	13
1.2. Objetivo Geral	14
1.3. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificativa	14
2. Referencial Teórico	16
2.1. Conceito de transformação digital.....	16
2.2. Transformação digital bancária e o domínio público	17
3. Metodologia	20
3.1. Tipo de pesquisa	20
3.2. Objeto de pesquisa	20
3.2. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	21
3.2. Limitações do método	22
4. Estudo de Caso	23
4.1. Introdução ao papel dos Bancos de Desenvolvimento	23
4.2. Metodologias Ágeis – Introdução ao <i>Scrum</i>	24
5. Resultados	27
5.1. O Portal do Cliente	27
5.2. Resultados atingidos com o uso da ferramenta	43
6. Considerações Finais	50
Referências	52
Apêndice – Roteiro das entrevistas	55

1. INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas prosseguem em um ritmo altamente acelerado e, adicionalmente, com o contexto de pandemia de Covid-19, a titulada “Transformação Digital” expôs ainda mais os impactos do rompimento com o modelo analógico e seus desdobramentos na nossa sociedade. Não obstante, no âmbito empresarial, essa transformação representa uma reformulação dos padrões mentais das organizações, tal como pontua Rogers (2017, p.12), “transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI”.

Nesse sentido, nos últimos anos as organizações buscaram se atentar aos efeitos da incorporação da cultura digital e suas implicações no domínio da sustentabilidade dos negócios. Para Santos e outros (2009, p.144) “não se trata de trazer diferenciais competitivos, mas sim de manter-se competitivo”. A corrida pela migração para a era digital também abrange as grandes inovações disruptivas e tecnologias de ponta, todavia o processo de digitalização exige além de uma infraestrutura robusta e alça ganhos orientados aos resultados dos processos operacionais nas organizações.

No que tange essa evolução digital, os bancos seguem como o maior investidor privado em tecnologia, no mercado doméstico e internacional (DELOITTE TOUCHE TOMATSU, 2020). Paralelamente, a experiência do cliente bancário torna-se cada vez mais digitalizada haja vista não somente a emergência dos nativos digitais na economia ativa, mas também a forte propagação da cultura digital no setor bancário: “*Internet banking, mobile banking, open banking, PIX, banco digital, moeda digital etc.* são termos cada vez mais disseminados e que vêm tomando o espaço antes exclusivo de agências físicas e postos de autoatendimento.” (ARAÚJO e outros, 2020, p.120).

Dado a pluralidade do contexto apresentado, esta pesquisa pretende elucidar quais os resultados da implementação de uma nova ferramenta tecnológica de relacionamento com o cliente, pautada no processo de transformação digital bancário de uma grande instituição financeira pública brasileira. Pretende-se trazer à tona os impactos do uso da referida ferramenta no contexto operacional interno e, também, analisar as consequências desse processo de transformação no tocante dos clientes externos à organização estudada. Para fins de abstração conceitual, nomearemos a ferramenta estudada por “Portal do Cliente” e sua antecessora por “Protocolo *On-Line*”, o que não deve ser aplicado em concretude enquanto

uma referência literal para quaisquer sistemas de utilização bancária ou instituições financeiras.

Esta pesquisa é composta por 6 capítulos, sendo o primeiro referente às informações introdutórias de pesquisa, detalha-se aqui, portanto, informações acerca do problema e objetivos de pesquisa, bem como a relevância do tema escolhido para a elaboração do presente estudo. Na sequência, o capítulo 2 traz em suas duas seções informações acerca do conceito de transformação digital e alguns fenômenos desse processo de digitalização nos últimos anos e, ainda, aspectos sobre a digitalização bancária e alguns impactos no setor público. O capítulo 3 detalha quais as metodologias aplicadas para elaboração desta pesquisa, qualitativamente apoiada em entrevistas semiestruturadas e documentos coletados via Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), do Governo Federal, por meio de solicitação aberta para fins exclusivamente de pesquisa.

Já no capítulo 4, para fins de contextualização, o leitor é introduzido ao papel dos Bancos de Desenvolvimento e ao método ágil *Scrum*, o qual foi utilizado ao longo do desenvolvimento e implantação da referida ferramenta. Esses aspectos contextuais se fazem necessários para direcionar a compreensão do capítulo 5, no qual é apresentado o caso específico apreciado neste estudo, o Portal do Cliente, e, ainda neste capítulo, é detalhado os resultados da discussão. Por último são apontados considerações finais e encaminhamentos, no capítulo 6.

Espera-se que a presente pesquisa possa ser utilizada como base para futuros aprofundamentos teóricos acerca do tema de transformação digital no setor bancário e da relevância das instituições financeiras de desenvolvimento acompanharem esse processo acelerado de digitalização.

1.1. O problema de pesquisa

A presente pesquisa pretende responder: Como uma nova ferramenta digital de relacionamento com o cliente pode tornar os processos internos de um banco público brasileiro mais eficientes e transformar a experiência do usuário?

1.2 Objetivo Geral

Identificar e apontar os efeitos da digitalização e sua aplicabilidade no âmbito bancário e, ainda, como essa lente digital pode proporcionar uma melhor experiência para o usuário bem como aprimorar a estrutura organizacional dos processos internos de uma grande instituição financeira pública no Brasil.

1.3 Objetivos Específicos

- a. Comparar a experiência do usuário com a implantação da nova ferramenta frente ao sistema anterior, por meio da percepção dos usuários internos do atual sistema em uso;
- b. Identificar e descrever os resultados dos processos operacionais atrelados ao uso do novo sistema;
- c. Compreender e apontar os impactos da digitalização no âmbito de um banco público de desenvolvimento.

1.4 Justificativa

As novas formas de interação com os clientes, resultantes dos canais digitais, trouxeram mais celeridade nas transações financeiras e aqueceu a competição bancária. Não obstante, Araújo e outros (2020, p.120) provocam: “como não ser digital em um cenário cada vez mais afetado por soluções rápidas e eficientes oriundas de plataformas virtuais e de automação?” É inegável a presteza dos mecanismos digitais, mas, muito embora essa nova realidade tecnológica aponte para a criação e desenvolvimento de soluções cada vez mais automatizadas e ágeis, a alta disponibilidade dos dados gerados em tais canais também orienta para a o estímulo de *insights* e grandes ganhos de negócios a partir do tratamento dos dados brutos gerados. Assim, como afirmam Reyes e outros (2017, p. 5), “uma outra componente do grande aumento da informação digital são os metadados, ou “dados sobre dados”. Estes descrevem os contextos e o conteúdo dos ficheiros de dados e devem ser completos e bem definidos para a análise eficiente dos mesmos”.

É com essa alta disponibilidade de dados que se torna possível gerar ações de negócios as quais podem posicionar uma organização em passos largos à frente das outras do setor, possibilitando com que as experiências digitais fiquem mais próximas e pessoais e em direção do atendimento das necessidades dos clientes. Paralelamente, Luz (2018, p.7) ressalta que “geralmente quando usuários não encontram algo que querem em um *site*, eles acreditam que esta biblioteca não tem a publicação desejada. Portanto esta não pode ser uma boa experiência”. Dado estes apontamentos, a fim de alcançar mais rapidamente uma definição clara e assertiva das intenções do usuário, o uso analítico dos dados pode levantar os direcionadores necessários e indicar os próximos passos de atuação de determinada empresa na busca pela satisfação dos clientes.

Com a digitalização fica mais fácil acompanhar o passo a passo dos usuários nos sistemas, monitorar em que parte há tendência de abandono da jornada do cliente, onde há ocorrência de mais acessos, entre outras possibilidades que podem vir a se desmembrar em indicadores e apoiar na melhoria contínua dos canais digitais de atendimento ao cliente. Para Matzler e outros (2018, p.13 – tradução livre) a “transformação digital não encontra precedentes em termos de velocidade, alcance e impacto. As novas tecnologias oferecem possibilidades sem paralelos.” Os autores acrescentam que a combinação de tecnologias diversas tais como nuvens de dados, *Big Data* e inteligência artificial, emergiram novos produtos e serviços e também remodelou a mentalidade estratégica nas indústrias.

Por último, quanto às razões para elaboração desse estudo, em primeira instância, ressalta-se a dificuldade de se localizar aprofundamentos teóricos nacionais sobre o tema de digitalização em bancos de desenvolvimento como uma das principais motivações para realização da presente pesquisa científica. De tal forma, espera-se que esta possa servir futuramente para complementar demais pesquisas que envolvam o tema de digitalização bancária e suas especificidades no contexto em que venham a se inserir, bem como trazer sugestões para a gestão de tecnologia da informação para empresas do mercado relacionado. A posteriori, dada a importância da atuação dos bancos de desenvolvimento, sobretudo em países que apresentam vulnerabilidades socioeconômicas – como no caso do Brasil, destaca-se que a digitalização se faz necessária para perpetuidade das atividades operacionais bancárias, principalmente no que tange crédito e financiamentos, haja vista que, de acordo com a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2021) os canais digitais concentram 9 em cada 10 contratações de crédito e, ainda, 8 em cada 10 pagamentos de contas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A transformação digital e os avanços tecnológicos vêm conquistando muita notoriedade nos últimos tempos e paralelamente fala-se muito sobre uma 4ª Revolução Industrial que está diretamente associada ao processo de automatização das organizações. Dessa forma, a fim de compor um referencial teórico como ponto de partida para analisar os efeitos de um projeto de digitalização de um banco público de fomento situado no Brasil, este estudo será amparado fundamentalmente em dois tópicos –

- a) Conceito de transformação digital e
- b) Transformação digital bancária e o domínio público –, desenvolvidos na sequência.

2.1. Conceito de transformação digital

Afinal, o que se quer dizer com a expressão “transformação digital”? Conforme Silva (2018, p.15) “talvez seja mais fácil começar por o que não é. Transformação digital não é criar novos *websites* ou lojas virtuais, receber curtidas, repassar *tweets* ou *posts* nas redes sociais”, a mera adoção das tecnologias digitais, por si só, não caracteriza efetivamente essa transformação. Para Rogers (2017), a transformação digital não está relacionada a tecnologia propriamente dita, mas sim às novas estratégias e novos métodos de se pensar o modelo de negócio. É necessário, portanto, que a mentalidade estratégica sofra uma atualização que converse com o momento corrente de digitalização. Assim sendo, a infraestrutura de ponta de TI não é o bastante para tornar uma empresa uma referência no âmbito digital, a saída da era analógica exige mais que isso.

O conceito de transformação digital para Van Veldhoven e Vanthienen (p. 754, 2019, tradução livre), “é a interação cada vez maior entre as tecnologias digitais, negócios e sociedade, o que tem efeitos transformacionais e aumenta a velocidade, escopo e impacto do processo de mudança”. Em complemento, para Schuchmann e Seufert (2015), os clientes exigem a mesma conveniência digital que experimentam em suas vidas privadas na interação com empresas. Nesse sentido, a relação entre sociedade e as inovações digitais interferem no destino da atuação das empresas de forma incontestável.

Conforme Silva (2018, p.15) a legítima transformação digital é caracterizada por “uma jornada de mudanças que começa por criar uma organização de alto desempenho em inovação, que promove e se adapta rapidamente a mudanças, sem medo de ousar”, não obstante esse fenômeno de transformação “trata-se de criar condições para a transformação da cultura, da maneira de fazer as coisas, provocada pelas tecnologias digitais”. (SILVA, 2018, p.15).

A transformação digital, portanto, representa uma ruptura com o modelo estratégico analógico das empresas agregado ao potencial das novas tecnologias, dado que “o uso de TI oferece benefícios para os negócios que incluem custo, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação; cada uso tem uma composição própria destes benefícios,” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008, p.604). Nesse sentido, as empresas estão procurando cada vez mais um alinhamento para com este cenário imposto pela era informacional-tecnológica a fim de se preservarem competitivas.

Para Ismail e outros (2017) esse processo de transformação perpassa aspectos do período histórico atual, com a efervescência das novas tecnologias, sua disseminação e adesão pelos indivíduos, podendo ser considerada uma quarta revolução industrial. Não obstante, Silva (2018, p.18), acrescenta que a 4ª Revolução Industrial compele aos líderes o entendimento desse contexto de transformação, “que traz vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, ao mesmo tempo em que é inexorável”. Em uma realidade na qual as novas tecnologias se provam cada vez mais ágeis que os métodos tradicionais e auxiliam nos processos de desburocratização dos diferentes serviços prestados pelas instituições, sobretudo no que diz respeito aos procedimentos documentais onerosos para o cliente, uma empresa de mentalidade analógica pode encontrar sérias dificuldades para sobreviver nesse cenário.

2.2. Transformação digital bancária e o domínio público

De acordo com a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2020) o setor bancário é o melhor posicionado no contexto de investimentos na área de tecnologia e adicionalmente, Gomber e outros (2017) afirmam que o surgimento das *fintechs* – desencadeadas em função das inovações tecnológicas – alinhado com o consumidor mais

exigente e mais bem informado quanto às tecnologias, torna urgente para os bancos o processo de digitalização. O *Financial Stability Board* (FSB) define o conceito *fintech* como “inovação tecnologicamente habilitada em serviços financeiros que pode resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com um efeito material associado nos mercados e instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros” (FSB, p.1, 2019 – tradução livre).

Nesse contexto, os processos bancários tradicionalmente criticados por caracterizarem muitas vezes atividades dispendiosas para os clientes tais como aguardar em filas de longa duração, com o dinamismo enfadonho da distribuição de senhas, além das restrições de tempo – atividades exclusivamente realizadas em horário comercial e restrita aos chamados “dias úteis” na nossa cultura –, estão facilmente entrando em desuso com a consolidação do modelo digital, em função das entregas de valor que os canais digitais proporcionam. Tal como apontam Mbama e outros (2018), quando afirmam que nesse modelo de banco digital o cliente vai de encontro à simplicidade e agilidade, deixando o contato pessoal direto muito aquém e em segundo plano. Os autores ainda afirmam que, em função desse modelo, agências bancárias físicas perdem o fôlego nos últimos anos, dando passagem para o digital. Equivalente a essa narrativa,

“Os avanços tecnológicos e as mudanças rápidas nas necessidades dos clientes contribuíram para o crescimento do setor bancário, permitindo a criação de novos produtos e serviços voltados para o atendimento em massa, dispensando a presença do cliente”. (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008, p.2).

A transformação digital modificou as formas de diálogo dos bancos para com os seus clientes e trouxe uma pluralidade de canais de relacionamento mais eficientes, que foram tomando o espaço dos métodos obsoletos e caros do *modus operandi* bancário. De acordo com Dimitriadis e outros (2011), a variedade de canais de interação com os clientes, pautada em tecnologias de autoatendimento, colaboram para o enxugamento de custos nas entidades financeiras sendo, portanto, uma ação estratégica.

Acontecimentos como o PIX, novo meio de pagamento instantâneo que, conforme aponta o Relatório de Economia Bancária do Banco Central do Brasil (BCB, p. 197, 2020), sua implementação “disponibiliza um meio de pagamento seguro, prático, inclusivo e inovador a cidadãos e empresas. Certamente o PIX trará mais competitividade e eficiência para o mercado de pagamentos e com ele surgirão muitas oportunidades”, ecoaram nos

últimos meses como parte dessa revolução tecnológica bancária. Outro evento importante que tem ganhado destaque na direção do aumento da competitividade no setor é o *Open Banking*:

Outra importante medida dessa dimensão (competitividade) é o Sistema Financeiro Aberto (*Open Banking*), que permite o compartilhamento das informações dos clientes (desde que com sua autorização) entre instituições financeiras por meio de abertura e integração de plataformas e infraestruturas de tecnologia, de forma segura, ágil e conveniente. A possibilidade de receber dados acerca do comportamento financeiro de potenciais clientes tende a aumentar a competitividade do SFN. (BCB, p.197, 2020)

Paralelamente no âmbito da Administração Pública, Gago e outros (2018) destacam em sua produção a Resolução do Conselho de Ministros nº. 51/2017 de 19 de abril que, para fins de modernização das atividades administrativas e operacionais, revela a necessidade de redução do consumo de papel na Administração Pública. Nesse sentido, certificados digitais como e-CPF e o e-CNPJ vêm desvendando práticas mais céleres e eficientes da gestão documental, atrelado a outros processos de digitalização adotados pelas instituições financeiras que por formalidades intrínsecas a atividade operacional requer muitos documentos declaratórios e contratuais, e, estes por muito tempo foram manipulados em meio físico.

O modelo digital possibilita muitos ganhos de negócio e assim como levanta Weiss (2019, p.209) “flexibilidade, conveniência, produtividade e qualidade de serviços são, portanto, o que se pode esperar de qualquer organização que busque se projetar na internet, incluindo o poder público”. Dessa forma, levando em consideração os diversos apontamentos até aqui, conforme os avanços tecnológicos vão se expandindo, e, com a inserção dos indivíduos no mundo digital cada vez mais presente e naturalizada no cotidiano social, é necessário que as empresas possuam uma visão mais holística e integrada a fim de acompanhar as novas tendências de negócio impostas pela era informacional-tecnológica. Sendo assim, é imperativo estabelecer um lugar seguro nessa espécie de “darwinismo digital”, conceito de Schwartz (2002) no qual o autor afirma que apenas as empresas alinhadas às inovações digitais sobrevivem, dado que esse fenômeno de transformação segrega e, no mais pessimista dos cenários, pode vir a aniquilar empresas que não se adaptaram ao meio digitalizado, como o conhecido caso da Kodak, por exemplo.

3. METODOLOGIA

Nesse capítulo é apresentado o método de pesquisa utilizado, sua qualidade, técnicas e procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos.

3.1. Tipo de Pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso, a presente pesquisa usa uma abordagem de investigação qualitativa, dado que os aspectos explorados na análise fazem gozo de diversas fontes do conhecimento, apresentando apontamentos contextuais do acelerado processo de digitalização. Além disso, esta pesquisa possui qualidade descritiva dado que essa categoria objetiva primordialmente, conforme Gil (2008), a exposição das características de certa população ou fenômeno e que, no caso dessa análise, se faz relevante para entender como o processo de digitalização dialoga com o ambiente no qual se insere, mais especificamente no contexto de um banco público.

3.2. Objeto de Pesquisa

A organização estudada é de domínio público e de atuação nacional, sua relevância no contexto brasileiro se coloca na medida em que a economia do país expõe suas fragilidades: diversos planos de estabilização econômica acompanhados de instabilidades na moeda. O Banco de fomento estudado é historicamente reconhecido por viabilizar projetos de maior notabilidade e por ser, por vezes, o único do setor capaz de prover financiamentos de longo prazo, sobretudo em momentos de crise econômica. No contexto da pandemia de Covid-19, o Banco analisado buscou intervir através de linhas emergenciais de crédito a fim de abrandar os efeitos da crise econômica em face da questão mundial. Considerando o exposto, é perceptível a necessidade de se traçar modelos operacionais sustentáveis, alinhados com a evolução tecnológica e da sociedade.

De acordo com Godoy (1995a, p.61) “do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador ‘colocar-se no papel do outro’, vendo o mundo pela visão dos pesquisados.”. E sendo esta uma pesquisa de cunho expositivo, os elementos escolhidos para sustentar a presente pesquisa abrangem informações extraídas de respondentes diretamente ligados ao desenvolvimento e operacionalização da

ferramenta tecnológica de interação com o cliente: funcionários do banco estudado que participaram da transição entre os sistemas e acompanham a atual ferramenta em uso.

Tais elementos constituem uma rica fonte de dados como ponto de partida para refinar como o processo de transformação digital – tão acelerado no setor bancário –, afeta o banco público pesquisado. Acessoriamente aos referidos elementos para constituição da pesquisa, buscou-se analisar gráficos internos que representam a situação diária dos processos e o número de protocolos submetidos no atual sistema ao longo do tempo, caracterizando uma pesquisa documental que, conforme preconizado por Godoy (1995b, p.21) refere-se ao “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares”.

3.3. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

A pesquisa será sustentada fundamentalmente com base em entrevistas semiestruturadas, visando examinar com profundidade como o fenômeno da transformação digital implica no processo de organização do trabalho da empresa observada, otimizando a experiência dos usuários interno e externo. Não obstante, será levado em consideração o que diz a literatura no que concebe o enfoque do tema de transformação digital, bem como a investigação de outros documentos relevantes que possam amparar a análise, fornecidos pelo próprio banco público analisado através de solicitação aberta (número 52021003651202069) e de acordo com a política de acesso à informação, dirigida no canal Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), do Governo Federal. A solicitação contou com resposta datada em 16 de novembro de 2020, e foram disponibilizados dois (2) gráficos indicando uma visão geral sobre o número de protocolos e situação diária dos processos no Portal do Cliente.

Este estudo incorpora a análise de eventos relevantes acerca do tema de digitalização no setor bancário brasileiro nos últimos anos e, em paralelo, a análise das informações procedentes da coleta de dados realizada nas entrevistas com atores ligados à atividade funcional da empresa estudada – as entrevistas são compostas por um roteiro pré-definido com cinco (5) perguntas semiabertas, acompanhadas de objetivos específicos e um *disclaimer* que objetiva auxiliar o respondente de forma verticalizada no processo de construção de sua narrativa, minimizando potenciais riscos de se tangenciar o tema proposto pelo questionário. O roteiro das entrevistas está localizado no Apêndice, parte final desta pesquisa.

Na sequência é detalhado o período de execução das entrevistas realizadas – Quadro 1 – Documentação das entrevistas; as quais evidenciam como se sucedeu o processo de implantação de uma ferramenta tecnológica inovadora e, não obstante, alinhada com a nova ordem digital.

Quadro 1 - Documentação das entrevistas

Data	Cargo desempenhado pelo entrevistado
16.4.2021	Gerente de atendimento a clientes
28.4.2021	Analista de sistemas A
21.5.2021	Analista de sistemas B
26.5.2021	Gerente de tecnologia da informação
28.5.2021	Administradora
30.5.2021	Analista de sistemas C
31.5.2021	Coordenador de serviços

Fonte: elaboração da autora, 19 de julho de 2021.

Nota: os Analistas de Sistemas correspondentes no Quadro 1 serão diferenciados ao longo da pesquisa pelas letras A, B e C respectivamente.

3.4. Limitações do Método

Apesar desta obra se apropriar de figuras institucionais de potentes falas e de posições táticas e estratégicas representativas para a elaboração da pesquisa, a abrangência deste estudo não contempla a perspectiva sobre a ferramenta tecnológica implementada a partir do olhar do usuário externo ao objeto de estudo. Essa limitação pode configurar a presença de obliquidades na execução da pesquisa. Todavia, conforme Creswell (2007, p.199) “no geral, porém, confiabilidade e generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa”. Sendo assim, acredita-se que, apesar de não abranger o usuário externo do sistema – clientes que buscam apoio financeiro no Banco observado –, a pesquisa se apoia em um número satisfatório de atores envolvidos para sua construção, os quais acompanham diariamente o desempenho e os impactos da implantação da ferramenta.

4. ESTUDO DE CASO

Para fundamentar os resultados da análise será introduzido inicialmente o papel dos Bancos de Desenvolvimento e algumas definições necessárias acerca da metodologia ágil *Scrum*. A intenção desse arcabouço teórico é aprofundar a discussão no que tange os resultados da presente pesquisa, levantando elementos que se fazem relevantes tanto para a compreensão da importância de um banco público de desenvolvimento acompanhar o movimento de digitalização no qual se insere, como para elucidar de que forma se dá, na prática, a organização do trabalho para implantação de um novo sistema, com o uso de metodologias ágeis. Posto isso, na sequência serão apresentadas duas seções, a saber: 4.1. Introdução ao papel dos Bancos de Desenvolvimento; e 4.2. Metodologias Ágeis – Introdução ao *Scrum*.

4.1. Introdução ao papel dos Bancos de Desenvolvimento

Para sustentação do presente estudo, é importante ressaltar o relevante papel dos Bancos de Desenvolvimento na economia, especialmente para países que ainda apresentam fragilidades tais como hiperinflação, instabilidades da moeda ou muitos planos de estabilização econômica, como o caso do Brasil no decorrer das décadas.

Os primeiros bancos de desenvolvimento (BD) surgiram na Europa em meados do século XIX. Desde então, eles vêm cumprindo papel relevante no desenvolvimento socioeconômico de países e regiões onde atuam, conforme os diferentes estágios em que estes se encontram, em cenários tanto de estabilidade quanto de crise. Os BDs podem diferir quanto a: estrutura de capital; *funding*; variedade de setores apoiados; porte dos clientes; modelos de financiamento; condições de crédito; regulação e supervisão; e governança corporativa. Há igualmente diversos instrumentos de apoio creditício: oferta de financiamento, garantias, seguros, participação acionária, fundos não reembolsáveis, apoio à elaboração de projetos, entre outros. (BNDES, 2021)

Os Bancos de Desenvolvimento estão presentes em diversos países, até mesmo os de alta renda. E para Miterhof e Pereira (2018), desde a crise do *subprime* (2007-2008), volta à tona as discussões que envolvem a atuação contracíclica e complementar ao mercado de capitais e ao sistema de crédito comercial dos Bancos de Desenvolvimento.

A severidade da crise financeira internacional que atingiu a economia brasileira a partir do segundo semestre de 2008, cujos efeitos mais agudos se fizeram sentir até o primeiro trimestre de 2009, exigiu do governo federal o acionamento de diversas ferramentas anticíclicas voltadas para o restabelecimento do crédito. (FERRAZ, J. e outros, p. 71, 2012).

Não obstante, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) afirma sua relevância de sua atuação anticíclica mediante períodos economicamente adversos:

“A crise evidenciou, mais uma vez, a capacidade do BNDES de atuar de forma anticíclica, respondendo a necessidades urgentes do país e da população. A importância do Banco para a ampliação do crédito, especialmente a micro, pequenas e médias empresas (MPME), e para a manutenção de empregos e de renda ganhou destaque, mostrando que a instituição faz diferença na vida da população.” (BNDES, 2021).

Nesse sentido, os Bancos de Desenvolvimento cumprem um papel importante no que diz respeito à promoção da estabilidade e recuperação da economia e, haja vista que, segundo Brei e Schclarek (2017), tais bancos estão mais dispostos a assumir riscos e expandir empréstimos durante períodos de crise comparativamente aos bancos privados, nota-se que essas instituições fazem especial diferença em momentos de crítica retração econômica. Na contramão da atuação anticíclica dos bancos de desenvolvimento, Mazzucato e Penna (2016) destacam que o comportamento pró-cíclico dos bancos privados partem da premissa de que tais bancos se tornam cada vez mais especulativos, visando ganhos de curto prazo ao invés de longo prazo, com empréstimos para projetos produtivos e inovadores, por exemplo. Além disso, para estes autores o investimento público proporciona estímulo fiscal de curto prazo para manter a economia em execução.

4.2. Metodologias Ágeis – Introdução ao *Scrum*

A digitalização é um grande desafio para as empresas da atualidade e “para aplicar a transformação digital, é muito importante organizar um método de trabalho ágil com um propósito claramente definido e equipes dedicadas em tempo integral, tanto das áreas de negócio quanto de TI.” (ARAÚJO e outros, p.164, 2020).

Nesse contexto, as metodologias ágeis comportam modelos práticos de organização do trabalho inspirados no Manifesto Ágil:

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; responder a mudanças mais que seguir um plano. Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda. (BECK e outros, 2001 – Manifesto Ágil).

Para Kimura, Horita e Alves (2020) “em geral, o foco desses modelos de desenvolvimento é realizar entregas constante de produtos com maior agilidade, dando maior

ênfase a comunicação com o cliente e resposta a mudanças instantâneas”. Adicionalmente, segundo Araújo e outros (2020) para aplicar a transformação digital, é crucial articular um método de trabalho ágil, com objetivos claros e bem definidos e equipes dedicadas em tempo integral, tanto das áreas de negócio quanto de TI.

Nesta seção, portanto, pretende-se apresentar alguns princípios importantes para entendimento do método ágil *Scrum*, utilizado na organização do trabalho que deu surgimento ao sistema Portal do Cliente. Para Schwaber e Sutherland (2020) o método vem sendo adotado em diferentes domínios, mantendo um trabalho essencialmente complexo, além do desenvolvimento de produtos de *software* onde o *Scrum* tem suas raízes. Os autores afirmam ainda que o método emprega uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e controlar o risco. Para cumprimento de tais objetivos, o *Scrum* envolve equipes que, coletivamente, possuem todas as habilidades e conhecimentos necessários para execução do trabalho e combina eventos cerimoniais contido em um ciclo chamado *Sprint*.

Equipes *Scrum* são multifuncionais, o que significa que os membros possuem todas as habilidades necessárias para criar valor a cada *Sprint*. Eles também são autogerenciados, o que significa que decidem internamente quem faz o quê, quando e como. (...) O Time *Scrum* é responsável por todas as atividades relacionadas ao produto, desde a colaboração das partes interessadas, verificação, manutenção, operação, experimentação, pesquisa e desenvolvimento, e qualquer outra coisa que possa ser necessária. Eles são estruturados e autorizados pela organização para gerenciar seu próprio trabalho. Trabalhar em *Sprints* em um ritmo sustentável melhora o foco e a consistência do Time *Scrum*. Todo o Time *Scrum* é responsável por criar um incremento valioso e útil a cada *Sprint*. O *Scrum* define três responsabilidades específicas dentro do Time *Scrum*: os Desenvolvedores, o Dono do Produto e o *Scrum* Master. (SCHWABER e SUTHERLAND, p. 5, 2020 – tradução livre)

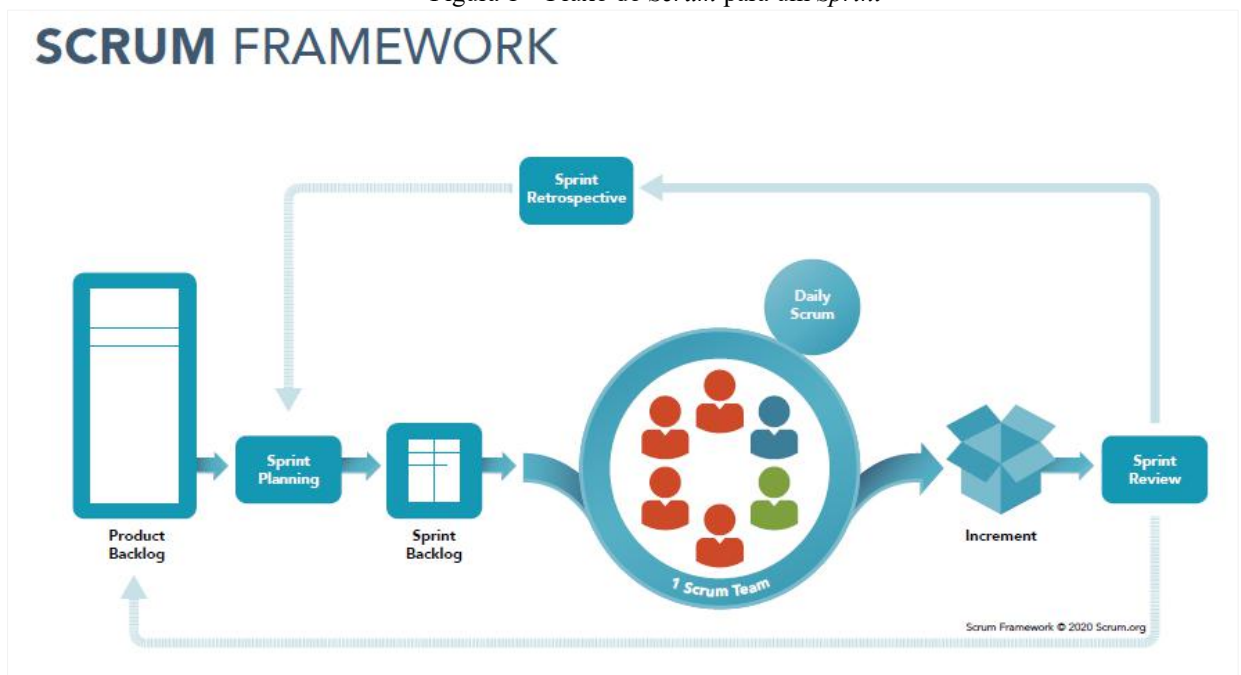
O fluxo do *Scrum* para um *Sprint* (ciclo iterativo de execução do trabalho) é composto por diversos eventos que se configuram como uma oportunidade formal para inspecionar e adaptar os artefatos do *Scrum* (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020). Essas cerimônias são projetadas justamente para que haja transparência objetivando a regularidade das entregas propostas.

A seguir, a figura 1 fornece uma visão geral do fluxo de um projeto *Scrum*. Em suma, o *Product Backlog*, artefato de responsabilidade do Dono do Produto, é uma lista dos requisitos do cliente. A cerimônia *Sprint Planning* tem como objetivo a priorização dessa lista de requisitos, isto é, o resultado desse evento é o *Sprint Backlog* – os entregáveis estimados para aquele ciclo da *Sprint*. Quanto a *Daily Scrum*, trata-se de uma cerimônia curta que ocorre

diariamente e que é dirigida pelo *Scrum Master*, papel central que garante que os processos do *Scrum* sejam seguidos corretamente.

Conforme Schwaber e Sutherland (2020) o objetivo da *Daily Scrum* é verificar o progresso e identificar potenciais impedimentos em relação ao objetivo do *Sprint* e, então, adaptar o *Sprint Backlog* conforme necessário. O *Increment* é o entregável propriamente dito, desenvolvido pelo *Time Scrum* e, na *Sprint Review*, os incrementos são apresentados para o Dono do Produto que deverá aceitar ou rejeitar em conformidade com os critérios de aceite previamente estabelecidos por ele, que cumpre o papel de representar o interesse dos *Stakeholders* (SCHWABER e SUTHERLAND, 2020). Por último, para encerrar o ciclo de uma *Sprint*, é realizado o *Sprint Retrospective*, uma cerimônia cujo objetivo é buscar e aplicar melhorias para os próximos ciclos de *Sprint*, a partir da discussão dos pontos positivos e negativos no presente ciclo.

Figura 1 – Fluxo do *Scrum* para um *Sprint*



Fonte: extraído de <https://www.scrum.org/resources/scrum-framework-poster>.
Acesso em: 12 set., 2021.

5. RESULTADOS

Nesse capítulo será abordado o caso concreto: o Portal do Cliente e seus impactos, no âmbito interno e externo ao Banco estudado. Além disso, esse capítulo buscou se apoiar principalmente nas entrevistas semiestruturadas realizadas, a fim de analisar os principais impactos que o projeto promoveu a partir da visão das áreas operacionais envolvidas no processo de sua implantação. Adicionalmente, são destacados os resultados referentes ao período desde o início da implantação do sistema – em sua fase piloto marcada em novembro e dezembro de 2019 –, até o período datado no final de outubro de 2020, com a ferramenta já consolidada enquanto porta de entrada única para protocolos de habilitação, com o sistema anterior oficialmente em desuso. Para tanto, o capítulo é dividido em duas seções: 5.1. O Portal do Cliente; e 5.2. Resultados atingidos com o uso da ferramenta, detalhados a seguir.

5.1. O Portal do Cliente

O Portal do Cliente é resultado de uma iniciativa de transformação digital que ocorreu em um Banco Público de Desenvolvimento no Brasil. Antes da implementação desse novo sistema, os processos de submissão de documentos e informações para a habilitação – análises cadastral, de crédito e jurídica para pleitear financiamentos junto ao Banco estudado –, eram realizados em um sistema pouco intuitivo frente às outras plataformas de atendimento ao cliente de instituições do setor bancário. Esse antigo sistema, chamado Protocolo On-Line (POL), inspirou melhorias no processo de relacionamento com o cliente e, assim, deu-se início às discussões sobre o desenvolvimento do Portal do Cliente.

A seguir na figura 2 será esquematizado um protótipo baseado na representação de como funcionava a prestação e requerimento de informações no antigo sistema POL. Nesse sistema, o acesso à área ‘logada’ se dava através da associação a um e-mail válido e auto declaratório, o que inibia o Banco na disponibilização de informações prévias que possuía acesso sobre o suposto cliente, dado que o sistema de *login* abria espaço para potenciais cadastros de terceiros sem devida representação legal, e, nesse caso, a disponibilidade de informações poderia incidir em violação de sigilo bancário. O sistema era visualmente pouco amigável e não oferecia uma navegação fluída e clara quanto ao passo a passo da declaração dos dados por parte da empresa.

Figura 2 – Representação do Protocolo On-Line

A imagem mostra a interface de um sistema web para o Banco. No topo, há uma barra verde com o logo 'BANCO' e o título 'Informações para Análise Cadastral e/ou Crédito'. Abaixo, uma barra azul contém botões de navegação: Novo, Abrir, Importar, Gravar, Verificar, Imprimir, Protocolar e Ajuda. O formulário principal é dividido em abas: Responsável, Pessoa Física, Empresa Nacional (selecionada), Empresa estrangeira, Demonstrações Financeiras, Aplicação do Itens, Outros dados, Inscrição e Votação. A aba 'Empresa Nacional' contém sub-abas: Identificação (selecionada), Controlador, Administração, Processamento/Processos, Empresas ligadas e Declaração. O formulário 'IDENTIFICAÇÃO / LOCALIZAÇÃO' possui os seguintes campos:

- Motivo do cadastro: campo de texto com seta para baixo.
- Tipo de preenchimento:
 - Preenchimento completo: Postulante, Beneficiária, Garantidor, Intervente contratual ou se requisitado pelo BANCO.
 - Preenchimento simplificado: Membro de Árvore Societária.
- CNPJ: campo de texto com botão 'Receita Federal'.
- Razão Social: campo de texto.
- Nome Fantasia: campo de texto.
- Código CNAE de atividade principal: campo de texto.
- Faturamento mensal médio dos últimos 12 meses (R\$5 mil): campo de texto com 'R\$ mil' e opção 'Empresa pré-operacional ou não operacional'.
- Data da constituição: campo de texto com máscara DD/MM/AAAA.
- Natureza jurídica (Receita Federal): campo de texto com seta para baixo.
- Detalhamento: campo de texto com seta para baixo.
- Endereço sede:
 - Logradouro: campo de texto.
 - Número: campo de texto.
 - Bairro: campo de texto.
 - Complemento: campo de texto.
 - DDD / Telefone: campo de texto.
 - UF: campo de texto com seta para baixo.
 - Município: campo de texto.
 - CEP: campo de texto.
- Empresa antecessora (se existir):
 - CNPJ: campo de texto.
 - Razão social: campo de texto.
 - Data fim de atividade: campo de texto com máscara DD/MM/AAAA.

Fonte: elaboração da autora baseada na representação do antigo sistema, o Protocolo On-Line (POL) adaptado – 01 de outubro de 2021. Nota: a logo da instituição bancária foi suprimida para o termo 'Banco' a fim de preservar a identidade da organização estudada.

Os quadros subsequentes, numerados de 2 à 6, retratarão recortes relevantes das entrevistas semiestruturadas e apresentarão como título os respectivos tópicos desse mapeamento de informações, composto por 5 perguntas semiabertas dirigidas aos respondentes – funcionários diretos do Banco de Desenvolvimento estudado destacados no Quadro 1 - Documentação das entrevistas, e, expressamente descritos na seção 3.3. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados. É importante salientar que, na elaboração destes quadros, o nome da instituição analisada foi suprimido para o termo 'Banco', em favor do sigilo da instituição bancária. Além disso, quanto ao Canal que atende os perfis de financiamento indireto, foi considerado o nome 'Canal de atendimento indireto' a fim de manter o sigilo quanto à identidade da instituição.

Quadro 2 - Principais diferenças do sistema anterior em comparação com o atual sistema de relacionamento com o cliente, no que tange a jornada do usuário interno e externo.

Para o **Gerente de atendimento a clientes**, destaca-se a “profunda integração deste sistema (Portal do Cliente) com sistemas e bases de dados, tanto internas quanto externas. Ao invés de um sistema ‘estanque’, a versão do Portal do Cliente atualmente em uso partiu da premissa de profundas integrações entre sistemas, o que facilita muito a prestação de informações pelos nossos clientes. Por exemplo, os formulários com informações cadastrais que os clientes precisam prestar dadas as normas do BACEN sobre o tema já são pré-preenchidas a partir da integração com bases da Receita Federal”.

Além disso, quanto à segurança da informação, o “mecanismo de validação formal de cliente (e-CNPJ) para permitir a segurança da informação, vedar protocolos por consultorias sem a devida representação legal e também facilitar a prestação de informações que o BNDES já possui sem risco de infringir sigilo bancário dos clientes” foi um ponto importante na diferenciação entre os sistemas.

E complementa que “o uso do e-CNPJ associado às profundas integrações estabelecidas permitiram a criação de filtros automáticos a partir da prestação de dados muito básicos, permitindo que o redirecionamento para produtos indiretos para clientes sem porte seja feito em poucos minutos, quando este processo chegou a demorar 2-3 meses. Com a integração com bases da STN (Secretaria do Tesouro Nacional), em 2021 também foi incluído um novo filtro automático, de RCL (Receita Corrente Líquida) mínima, para abarcar o redirecionamento de municípios de pequeno porte para canais indiretos com o mesmo grau de automatização”.

Para a **Analista de sistemas A** “o Portal (Portal do Cliente) tem uma usabilidade muito superior ao sistema anterior, sendo muito mais intuitivo e amigável. Além do suporte de e-mails automáticos que são enviados como alertas com relação às etapas e procedimentos implantados no Portal, permitindo interações muito rápidas com o Cliente.”.

O **Analista de sistemas B** levanta que “houve uma grande mudança de conceito entre o sistema anterior e o novo. A interação do usuário com o sistema anterior se assemelhava à interação dos usuários com o sistema de declaração de imposto de renda. Toda a informação ficava guardada na máquina do usuário enquanto ele estava preenchendo os formulários e, só no momento do protocolo é que a informação era enviada ao servidor do Banco”.

Quanto aos impactos, o entrevistado afirma que “o primeiro impacto disso, para usuários internos, é que o Banco só ficava sabendo de uma solicitação de financiamento ou habilitação no momento do protocolo. Não havia uma forma de saber quais estavam em preenchimento pelos clientes”. Já para os usuários externos, “os impactos para o cliente eram tanto a necessidade de manter um arquivo na sua máquina com o conteúdo que estava preenchendo (arquivo este que poderia ser perdido) e a dificuldade em obter ajuda do Banco quanto ao preenchimento do formulário, pois não havia uma forma rápida de ver as informações que o cliente estava preenchendo”.

O Analista ainda destaca que “com a implantação do novo sistema, as solicitações do cliente que estão em preenchimento ficam guardadas diretamente no servidor do Banco, comportamento comum em sistemas *web* mais modernos. Do ponto de vista do Banco, isso permite ter ciência de processos ainda em preenchimento. Do ponto de vista do cliente, isso simplifica o processo, pois não há arquivo para guardar, e evita perdas dos dados em preenchimento, uma vez que ficam armazenados nos servidores do Banco. Além disso, como o usuário interno pode ter acesso fácil às informações em preenchimento, o apoio ao cliente no preenchimento fica muito mais fácil.”.

Para o **Gerente de tecnologia da informação** “uma das principais melhorias do Portal do Cliente em relação ao POL foi a integração com outros sistemas internos (ex: Operações, Produtos e Entidades) e externos (ex: Cadastro de CNPJ e CPF na receita federal), permitindo não só a validação de informações de forma online e trazendo mais confiança para as etapas de análise internas, como também melhorando a experiência do usuário à medida que boa parte das informações antes enviadas pelos usuários passaram a ser obtidas de forma automática, diminuindo e facilitando o trabalho de preenchimento das fichas cadastrais

e minimizando a possibilidade de erros.”.

E complementa que “do ponto de vista do negócio, o novo processo tornou as solicitações de financiamento o *onboarding* de novos clientes e quanto a atualização cadastral dos clientes antigos, mais simples e rápida, diminuindo o tempo médio total do início da habilitação até a solicitação do financiamento e reduzindo o custo das transações ao demandar menos HH* (**Homem-Hora* – unidade convencionada que mensura a quantidade de trabalho realizado por uma pessoa durante uma hora) tanto das equipes internas do Banco quanto das equipes dos clientes envolvidas no processo.”.

Já para a **Administradora** envolvida no projeto, “o sistema anterior era muito pouco amigável tanto para o cliente externo quanto para o interno, de difícil compreensão e navegação. E, ainda, não estava integrado com os demais sistemas do Banco. Assim era necessário abrir vários sistemas ao mesmo tempo e reproduzir a informação diversas vezes, gerando retrabalho, perda de tempo e potencialmente informações desencontradas. Além disso, o sistema anterior solicitava inúmeras informações em meio físico o que contraria a ideia de um sistema digital e gera aumento do prazo de análise e potencializa o extravio e documentos e informações.”.

O **Analista de sistemas C** elenca as seguintes melhorias para os usuários externos:

- a) Sinalização clara do perfil de cliente atendido diretamente pelo Banco de forma a poupar tempo no preenchimento e levantamento de informações (custos humanos e financeiros), direcionando o mesmo para outros canais de atendimento quando apropriado;
- b) Pré-preenchimento de informações automaticamente a partir de fontes públicas (ex: Receita Federal) de forma a melhor guiar o preenchimento pelo cliente (reduzindo significativamente as “idas e vindas” do processo) e reduzindo a burocracia ao mínimo necessário para atendimento de normas legais e do regimento interno do Banco;
- c) Gravação automática das informações de forma que o processo possa ser compartilhado com outras pessoas da própria empresa ou com o Banco em tempo real;
- d) Personalização do processo com base no perfil da empresa (empresas públicas, agentes financeiros e outros) e com base no relacionamento com o Banco (ex: convite para atualização cadastral, sugestão de documentos anexos);
- e) Integração com demais sistemas usados pelo cliente (acompanhamento, cobrança), criando um portal único para relacionamento do cliente com o Banco;
- f) Modernização da interface para melhoria da usabilidade e familiaridade com os novos conceitos utilizados nos aplicativos de internet.

Quanto aos usuários internos, o entrevistado destaca os seguintes pontos:

- a) Integração das informações preenchidas pelos clientes com os demais sistemas do Banco – Entidades, Risco de Crédito, Conceito Cadastral e outros – de forma a reduzir o custo de preenchimento de informações nestes outros sistemas e agilizando o processo;
- b) Criação de um *hub* para acesso às informações dos clientes em outros sistemas pelos usuários internos;
- c) Implementação de funcionalidades de anotações e “*tags*” específicos para cada processo de habilitação e solicitação de financiamentos, viabilizando a padronização de preenchimento de informações de acompanhamento pelas áreas operacionais, melhorando a comunicação interna e evitando a dispersão de informações e duplicidade de contatos com o cliente;
- d) Acompanhamento em tempo real das informações preenchidas pelo cliente, e não apenas após o protocolo;
- e) Aumento na confiabilidade das informações preenchidas pelo cliente com a automação da validação dos dados e exigência de apresentação do e-CNPJ para acesso ao sistema.

Para o **Coordenador de serviços** envolvido no projeto, “o sistema anterior (POL) era muito criticado pelos usuários externos por sua complexidade e dificuldade de uso. Um dos principais problemas que ocorria era que as informações que o cliente ia preenchendo ficavam gravadas no computador onde estava sendo realizado. Se acontecesse de trocar de computador ou de apagar o arquivo temporário por engano ele perdia as informações. Isso foi resolvido no novo sistema, onde as informações são salvas em tempo real e automaticamente nos servidores do Banco, desta forma o usuário externo não perde mais as informações.”

E destaca: “outro ponto que teve uma evolução importante foi o direcionamento mais rápido do usuário externo para o canal apropriado. Para operar de maneira direta com o Banco são necessários requisitos mínimos de faturamento e de *credit score*. No sistema anterior esses requisitos mínimos eram vistos de maneira manual de acordo com a ordem da fila de cada equipe, o que poderia gerar uma demora grande para dar uma resposta de que o cliente deveria buscar o canal de operações indiretas. Além da demora da resposta, o usuário externo prestava diversas informações no sistema gerando expectativa. No novo sistema foi criada uma etapa inicial onde são feitas diversas consultas a bases públicas e contratadas com o objetivo de direcionar o cliente que não tenha perfil para operações diretas para o canal apropriado. Isso aumenta o tempo de resposta no caso de clientes que não tenham perfil diminuindo a expectativa.”

Fonte: elaboração da autora, 15 de setembro de 2021.

De acordo com as entrevistas, destaca-se a profunda integração entre sistemas e bases de dados, tanto internos quanto externos, que possibilitou maior facilidade na prestação de informações. O Gerente de atendimento a clientes cita que “os formulários com informações cadastrais que os clientes precisam prestar dadas as normas do BACEN sobre o tema já são pré-preenchidas a partir da integração com bases da Receita Federal”, o que reduz o tempo na submissão das informações para análise e impacta positivamente no retorno do Banco quanto ao redirecionamento do cliente para o canal mais adequado, que chegou anteriormente a levar de 2 a 3 meses, para empresas com perfil indireto, mas que, com o Portal do Cliente, este procedimento se reduz a questão de minutos para acontecer. Sobre o POL, o Coordenador de serviços entrevistado afirma que “além da demora da resposta, o usuário externo prestava diversas informações no sistema gerando expectativa”, com a velocidade de resposta do Portal, entende-se que o sistema atual controla melhor o sentimento de expectativa do usuário, diminuindo sua frustração.

Além disso, essa integração entre sistemas e bases públicas garante maior confiabilidade quanto aos dados prestados e às etapas de análise internas, minimizando a ocorrência de erros. Quanto à integração com sistemas internos, fazendo do Portal um único canal para solicitar a análise cadastral e de crédito, também houve impactos nos custos transacionais ao demandar menos homem-hora para solicitação de análises. A consequência disso é a diminuição no tempo médio total, desde o início da habilitação até a abertura de solicitação de financiamento em si.

Outro avanço interessante é que, comparativamente ao POL, o Portal do Cliente está muito mais aderente ao momento de transformação digital que estamos presenciando na atualidade. O que antes se “se assemelhava à interação dos usuários com o sistema de declaração de imposto de renda”, agora ganha uma cara digital, não somente com a disposição

de informações de forma rápida a partir da integração de bases públicas, mas com toda a facilidade de armazenamento dessas informações prestadas em sistema. O cliente pode voltar a qualquer momento no preenchimento sem que nenhum dado seja perdido, “comportamento comum em sistemas *web* mais modernos”, aponta o Analista de sistemas B. Esse ‘empoderamento digital’ oferece ao cliente uma experiência mais confortável e amigável no que tange o relacionamento entre usuário e a plataforma.

Outra relevante diferença destacada no Quadro 2 acerca dos sistemas é que o Portal possibilita que o analista interno identifique em qual parte do preenchimento o cliente se encontra e pode apoiá-lo de forma mais eficiente, o que não ocorria com o POL no qual havia mais chances de problemas de comunicação entre analistas internos e clientes. O uso do e-CNPJ também foi apontando como um grande diferencial para viabilização do processo de automatização do sistema, assim como a realização de análise de risco de crédito pautada em metodologia de *credit score*, que promove o filtro automático de empresas em critérios financeiros requeridos pela instituição para possibilidade de relacionamento direto. Por último, cabe levantar que com o Portal do Cliente praticamente erradica a necessidade de documentos em meio físico, diferentemente do POL que, conforme apontou a Administradora entrevistada, era um sistema no qual se solicitava “inúmeras informações em meio físico o que contraria a ideia de um sistema digital e gera aumento do prazo de análise e potencializa o extravio e documentos e informações”.

Quadro 3 - Destaques do atual sistema quanto às medidas de segurança da informação e conformidade com a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.856 (2019) - altera a Lei nº 13.709 (2018).

O **Gerente de atendimento a clientes** levantou o e-CNPJ como “o principal mecanismo formal para garantir a segurança do uso do sistema”. E acrescenta: “ao apresentar o e-CNPJ, o cliente assina um termo de uso, previsto na LGPD. Uma vez que este documento é assinado junto da aposição do e-CNPJ, ele se configura como um contrato nato-digital, ou seja, as partes relacionadas acordam previamente como se dará a interação digital de um modo seguro e confiável. (...) Os termos de uso foram revisados e divulgados em site institucional, reforçando aspectos sobre o tratamento de dados sensíveis, questão fundamental para um banco público.”

Além disso, o respondente informa que “foram integradas metodologias automatizadas de avaliação de crédito ao sistema Portal do Cliente (*credit scoring*) para MPMEs* (*Micro, Pequenas e Médias Empresas), de modo a fazer a avaliação de crédito para esse público, por padrão, sem qualquer solicitação documental (que em tese poderia estar sujeita à fraude/falsificação). Deste modo, a avaliação manual de crédito passou a ser feita majoritariamente para empresas com balanços auditados, o que aumenta a confiabilidade da avaliação de risco que está sendo feita.”

A **Analista de sistemas A** enfatiza a “obrigatoriedade de inserção do e-CNPJ para acesso à área do usuário, garantindo assim que estamos falando com a empresa” e a “criação de perfis específicos de usuários” o que limita o acesso aos módulos e informações do Portal “dependendo de sua função dentro do sistema”. A entrevistada também aponta a “ampliação de testes automatizados para bloquear acessos indevidos, o aumento de logs para garantir auditoria de atividades realizadas e a atualização dos Termos

de Uso e da Política de Privacidade efetuada de acordo com as orientações normativas da LGPD” como principais medidas de segurança.

O **Analista de sistemas B** afirma que “a principal mudança introduzida pelo novo sistema com relação à segurança está na validação de que o usuário representa de fato a pessoa jurídica. Para abrir acesso à área de solicitações do Portal, é necessário inserir o e-CNPJ da empresa solicitante. Desta forma, o Banco consegue obter, sem custo interno de validação de documentação, a garantia, com validade jurídica para alguns procedimentos, de que o usuário representa a empresa de fato. Essa etapa de validação introduzida pelo Portal aumenta a segurança do processo e elimina o acesso de consultores que não sejam autorizados pela empresa de fato. Além disso, com a garantia de que o usuário cliente é de fato representante do CNPJ, é aberta uma gama possibilidades para agilizar e evitar erros no preenchimento das informações, uma vez que se torna viável preencher de antemão informações sobre a pessoa jurídica já conhecida pelo Banco”.

Para o **Gerente de tecnologia da informação** o “Portal do Cliente passou a utilizar a validação do e-CNPJ dos clientes para poder validar se os usuários realmente seriam representantes da empresa ou terceiros não autorizados, como é o caso de “consultores” de má fé que vendem “facilidades” na contratação de operações com o Banco. Além da medida de utilização do e-CNPJ, testes de invasão são executados periodicamente com o intuito de identificar eventuais falhas de segurança que possam comprometer a segurança do sistema. Por fim, no Portal do Cliente, assim como todos os sistemas do Banco, as informações de clientes armazenadas são utilizadas apenas conforme acordado através dos Termos de Uso do Portal, com a possibilidade de exclusão das informações a qualquer momento caso o cliente deseje.”

A **Administradora** entrevistada aponta que “o grande diferencial foi a inclusão do e-CNPJ no sistema novo”. E continua: “esta funcionalidade permite que tenhamos certeza de que estamos falando, de fato, com um representante da empresa, gera maior segurança nos contatos e afasta o uso do Portal pelos consultores de má fé, que podem ludibriar empresas de boa fé e vender facilidades e acessos falsos.”.

Não obstante, o **Analista de sistemas C** afirma “em primeiro lugar, passamos a exigir a apresentação de e-CNPJ para garantir que o usuário de fato representa a empresa pela qual ele se cadastrou. Isso por si só reduz dramaticamente a quantidade de consultores ou fraudes no sistema. Do ponto de vista de LGPD não houve muitas mudanças desde a entrada em vigor, pois nos Termos de Uso do sistema e no preenchimento de fichas cadastrais já solicitávamos o aceite para uso das informações fornecidas para os processos internos. Além disso, sempre buscamos minimizar a solicitação de informações que não sejam estritamente necessárias.”. E complementa que “com a implantação do LGPD foram desenvolvidas ferramentas internas para identificar que informações foram gravadas no sistema para cada pessoa física, de forma a ter controles e responder eventuais demandas legais”.

Para o **Coordenador de serviços**, “existem diferenças grandes e importantes no tratamento das informações do cliente. O portal antigo não fazia nenhuma validação nem verificação sobre a identidade de quem estava preenchendo, facilitando a utilização do sistema por consultores de má-fé e pessoas que não representavam a empresa. No novo sistema nenhuma ação é feita sem que o usuário esteja identificado e tenha se autenticado, ou seja, ele faz *login* no sistema informando o CNPJ da empresa (pessoa jurídica) e seu usuário e senha. Além disso, todas as ações mais sensíveis (por exemplo, enviar habilitação, solicitação de financiamento ou gestão de usuários) só podem ser executadas depois que o usuário confirme ser um representante da empresa. Essa confirmação da empresa é feita no sistema pelo próprio usuário, apresentando o e-CNPJ da empresa e assinando o Termo de Uso.”.

E completa que “também existe a gestão de usuários que permite que a própria empresa controle quais os usuários que podem visualizar as informações de habilitação/financiamento. Além desses controles, existe toda uma proteção no sistema que impede que uma empresa veja informações de outras empresas.”.

Em relação aos principais aspectos relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709 (LGPD) e segurança da informação, a obrigatoriedade do e-CNPJ para acessar a área do usuário foi apontando como principal mecanismo de confiabilidade na prestação das informações e relacionamento com a empresa, minimizando a ocorrência de potenciais usos do Portal por consultores de má-fé que vendem ditas facilidades no âmbito do protocolo de habilitação e da contratação de financiamento para clientes.

Em análise sobre o tópico levantado no Quadro 3, o Gerente de atendimento a clientes afirma que “ao apresentar o e-CNPJ, o cliente assina um termo de uso, previsto na LGPD”, e, dessa forma, dado que este documento é assinado junto da aposição do e-CNPJ, este termo representa um contrato nato-digital, no qual as partes relacionadas concordam previamente como se sucederá a interação, de forma segura e confiável. Não obstante, o Gerente de tecnologia da informação assegura que “as informações de clientes armazenadas são utilizadas apenas conforme acordado através dos Termos de Uso do Portal, com a possibilidade de exclusão das informações a qualquer momento caso o cliente deseje”. Ainda no Quadro 3, o Analista de sistemas C também orienta que para fins de conformidade com a LGPD “não houve muitas mudanças desde a entrada em vigor, pois nos Termos de Uso do sistema e no preenchimento de fichas cadastrais já solicitávamos o aceite para uso das informações fornecidas para os processos internos”. Além do acordo prévio entre as partes interessadas quanto à utilização das informações solicitadas pelo Banco, a instituição visa sempre solicitar apenas informações estritamente necessárias para prosseguimento das análises.

Outra medida mencionada que vai ao encontro da segurança da informação é a ampliação de testes automatizados a fim de bloquear tentativas de acesso indevidas. O que reflete no monitoramento contínuo do sistema em uso e antecipa tratativas de riscos potenciais e ataques cibernéticos, conforme acompanhamento e auditoria interna de *logs* do Portal.

Quadro 4 - Principais ganhos de negócio decorrentes da mudança no perfil do cliente e impactos na tramitação das etapas do processo de concessão de crédito com o novo sistema.

Para o **Gerente de atendimento a clientes** “o interesse de obtenção de financiamento de um banco público de desenvolvimento é muito grande, ainda mais no contexto da pandemia. A implantação de filtros automatizados aderentes à política de canais da instituição é fundamental para o adequado e rápido tratamento das demandas.”.

Além disso, de acordo com o respondente, “o Banco já teve financiamentos diretos em valores mais baixos. Entretanto, a atual administração aprovou mudanças nesses valores mínimos. Atualmente, o padrão é de R\$ 40 milhões de valor mínimo de financiamento ou R\$ 20 milhões (em casos específicos).

Isso muda bastante o perfil de atuação do Banco e se reflete na política de canais da instituição. Em função disso, produtos indiretos foram mais flexibilizados e tiveram seu escopo ampliado. Isso faz com que muitas empresas não possam mais tomar crédito direto. A automatização do redirecionamento para canais indiretos, neste contexto, é fundamental.”.

Quanto aos impactos na tramitação das etapas do processo de concessão de crédito, o entrevistado afirma que “em 2020, de modo a melhorar o processo de concessão de crédito do Banco, alguns aspectos importantes foram revistos. A habilitação jurídica passou a ser feita em paralelo à análise do projeto, de modo a reduzir o tempo para uma primeira sinalização ao cliente sobre a possibilidade concreta da realização do projeto. Além disso, dentro de limites aceitos pelo BACEN, o prazo de vigência de alguns relatórios internos foi ampliado, de modo a reduzir a necessidade de sua atualização. Esse conjunto de iniciativas tem permitido uma redução substancial no tempo de habilitação de um cliente.”.

Para a **Analista de sistemas A**, “uma das grandes vantagens do Portal, foi a inserção de filtros automáticos para verificar se a instituição pleiteante tem os requisitos mínimos para ser cliente na modalidade direta e redirecionamento automático para a modalidade indireta nas situações em que não cumpre estes requisitos. Isso trouxe vantagens tanto para o cliente, que só preencherá os formulários e enviará os documentos quando estes tiverem efetivas condições de se tornarem clientes na modalidade direta, assim como para o Banco que só precisará fazer a análise daqueles clientes que se enquadram nos critérios mínimos. Como consequência temos a redução do tempo final de tramitação dos processos, com respostas mais rápidas durante toda a tramitação e eliminação de etapas manuais.”.

Segundo o **Analista de sistemas B** afirma que “com a introdução da necessidade de inclusão do e-CNPJ da empresa para iniciar uma solicitação, houve uma grande redução no número de solicitações. Isto porque foram filtradas solicitações que anteriormente eram feitas por pessoas que não representavam a empresa de fato. Esse filtro reduziu muito o trabalho das gerências que prestam o atendimento inicial, pois para toda solicitação feita, seja no sistema antigo ou no novo, a rejeição por parte do Banco deve ser embasada e feita formalmente. Além desse filtro introduzido pelo e-CNPJ, após passar por esta etapa, o novo sistema ainda realiza outras verificações, consultando informações financeiras sobre as empresas do grupo econômico.”.

E complementa que as verificações realizadas “compõem um novo filtro que identifica empresas cujo porte não permite relacionamento direto com o Banco. Para estas empresas, o sistema redireciona o acesso para um canal específico, que atende empresas de menor porte através de operações indiretas.”.

Para o entrevistado, “esse redirecionamento tem dois efeitos positivos. Por um lado, filtra o conjunto de empresas atendidas diretamente para um grupo que terá maior chance de concluir o processo e, por outro, ao invés de rejeitar as empresas que não se enquadram nesse conjunto, tenta encaminhá-las para um canal onde ela terá maior chance de sucesso.”.

O **Gerente de tecnologia da informação** afirma que “através da integração com outros sistemas e bases de dados, o Portal do Cliente consegue identificar de forma automática a partir do CNPJ o perfil do cliente que está buscando financiamento e direcioná-lo para a solução mais adequada (operação direta ou indireta). Sem essa identificação automática, muitas vezes um cliente de micro/pequeno porte (perfil de operação indireta) preenchia as longas fichas cadastrais do sistema POL (Protocolo On-Line), as enviava para o Banco analisar e só depois de uma análise manual o cliente era comunicado que seu perfil não poderia ser atendido por uma operação direta.”.

O entrevistado ainda afirma que o processo “gerava custos e frustração tanto para os clientes quanto para as equipes operacionais do Banco. Atualmente, a resposta demora alguns segundos e os clientes são redirecionados automaticamente para o Canal de atendimento indireto, voltado para o público de menor porte.”. E acrescenta que “com a implantação da verificação do e-CNPJ, os consultores de má fé tiveram sua atuação muito limitada, tendo em vista que agora, para iniciar o processo de habilitação, necessitam obter o e-CNPJ da empresa.”.

Conforme a **Administradora** entrevistada “a ideia principal é termos canais adequados aos diversos tipos de cliente. Assim, clientes de menor porte são automaticamente direcionados para o Canal de atendimento indireto, que reúne os financiamentos indiretos automáticos, realizados com a

intermediação de agentes financeiros credenciados. São produtos mais ágeis e mais aderentes às necessidades desse público”, complementa.

Adicionalmente, a mesma informa que “empresas de porte maior tem acesso à habilitação no Portal do Cliente que, uma vez concluída possibilitará a solicitação de financiamento diretamente ao Banco. Uma vez que cada conjunto de cliente é direcionado ao canal adequado, o canal direto, que demanda mais análise e dedicação da equipe interna fica menos congestionado, o que permite que a análise possa ser feita de forma mais ágil. Atendendo melhor e mais rapidamente ao cliente direto.”.

O **Analista de sistemas C** levanta que “do ponto de vista de sistemas a redução do volume de processos permitiu um significativo aumento de funcionalidades e integração de sistemas que jamais seria possível no sistema anterior, pois o suporte necessário seria muito maior.”.

Para o **Coordenador de serviços**, “um dos principais ganhos foi identificar bem cedo no processo quando a empresa não possui os requisitos mínimos para operar na modalidade direta com o Banco e nesse caso redirecionar para a modalidade indireta.”.

O respondente complementa que “esse redirecionamento é feito em etapas: a primeira etapa é um formulário apresentando os requisitos mínimos para a operação direta e o cliente tem que marcar que está ciente e que a empresa obedece a esses indicadores. Aceitando, na sequência é solicitado a empresa apresentar o e-CNPJ e aceitar o termo de uso, caso não tenha feito ainda (esse processo é necessário apenas uma vez); a segunda etapa é a verificação do grupo econômico da empresa, é feita uma sugestão pelo sistema e o cliente complementa se for necessário e confirma seu grupo.”.

Por último, o entrevistado afirma que “o sistema utiliza um serviço da Serasa para estimar o faturamento de cada uma das empresas daquele grupo. Se o somatório for superior ao indicador de R\$ 80 milhões, ou então se não for possível identificar o faturamento de pelo menos uma delas, o Portal segue para as telas de preenchimento de fichas cadastrais. Caso contrário, o cliente é redirecionado para o Canal de atendimento indireto.”.

Fonte: elaboração da autora, 15 de setembro de 2021.

Com a conjuntura de pandemia de Covid-19, é importante destacar que a modernização do sistema de atendimento a clientes nesse contexto, alinhado não somente com o contexto de transformação digital, mas também com a necessidade de aceleração nas etapas do processo de financiamento, é imprescindível para atender a alta demanda por crédito decorrente do contexto de pandemia que abalou mundialmente as economias de diferentes países, inclusive os de alta renda. Nesse sentido, os Bancos de Desenvolvimento cumprem um papel fundamental de modo que endereça uma guinada em direção à retomada da economia.

Entretanto, a atual administração do Banco analisado aprovou mudanças acerca do valor mínimo de financiamento para operações diretas e, conforme aponta o Gerente de atendimento a clientes, o padrão atual é de R\$ 40 milhões de valor mínimo para crédito direto ou R\$ 20 milhões para casos específicos. Tais mudanças impactam na atuação do banco e consequentemente se reflete na política de canais. Dado esse panorama, o entrevistado afirma que os “produtos indiretos foram mais flexibilizados e tiveram seu escopo ampliado. Isso faz

com que muitas empresas não possam mais tomar crédito direto” e, portanto, a automatização do redirecionamento desse perfil de cliente para o canal adequado se faz imperativo, de modo a indicar o canal no qual aquele perfil terá mais chance de sucesso ao pleitear uma solicitação de financiamento.

Além disso, “do ponto de vista de sistemas a redução do volume de processos permitiu um significativo aumento de funcionalidades e integração de sistemas que jamais seria possível no sistema anterior, pois o suporte necessário seria muito maior”, afirma o Analista de sistemas C. Assim sendo, dado que o redirecionamento de processos conforme a modalidade mais adequada equilibra o número de protocolos em cada canal, possibilitando tranquilamente a integração de sistemas internos de análise sem que haja congestionamento entre as etapas, o que acelera o tempo de resposta da organização estudada. Outro avanço citado pelo Analista de sistemas B e pelo Coordenador de serviços é a formação automática de grupo econômico, a título de sugestão para o cliente que poderá incluir ou excluir empresas que não façam parte do grupo. O preenchimento do grupo econômico para análise das demonstrações financeiras consolidadas é fundamental para a mensuração do risco de crédito e gerava muitos conflitos no sistema anterior, dado que o preenchimento era feito de forma totalmente manual e abria espaço para mais vai e vem na tramitação dos processos em carteira nas unidades operacionais.

Nesse tópico da entrevista destacado pelo Quadro 4, o e-CNPJ é fortemente mencionado de novo, dado que um dos principais ganhos com o sistema em uso é a possibilidade de identificação rápida do perfil da empresa pleiteante de crédito, identificação esta que só se torna possível através dessa identidade digital de pessoa jurídica. Dessa forma, conforme colocado pela maioria dos entrevistados, os filtros automáticos de identificação de perfil é essencial para ganhos de eficiência da organização e, em conformidade com os apontamentos da Analista de sistemas A, essa automatização traz vantagens para o cliente de forma que este só preencherá informações caso tenha posse das qualidades necessárias para operar diretamente com o Banco, assim como para a própria instituição bancária que só precisará fazer análises daqueles clientes que estejam em alinhamento com os critérios mínimos exigidos.

Quadro 5 - Quanto a organização do trabalho e implantação de incrementos no sistema atual, alinhados às práticas de metodologias ágeis.

O Gerente de atendimento a clientes contextualiza que “o Portal do Cliente é parte de um ‘projeto

corporativo' na instituição há alguns anos. Isso garante uma relevante priorização de recursos internos (em particular, de TI) para o seu cumprimento. Para isso, em um primeiro momento o Conselho de Administração do Banco aprova a lista de projetos que terão esse nível de priorização, que passam a ser chamados de projetos corporativos. Na sequência, a equipe do projeto propõe para aprovação da diretoria do Banco algumas macro entregas (no caso deste sistema, trimestrais) que direcionam o objetivo maior a ser perseguido dentro daquele projeto. Continuando o desdobramento, a equipe do projeto submete à aprovação de um ou mais diretores responsáveis um nível adicional de detalhamentos, usualmente mensal, que permite um melhor acompanhamento do projeto.”.

E complementa que “a partir destas aprovações anteriores, a equipe do projeto tem autonomia para o desenvolvimento do sistema. O sistema usualmente conta com *sprints* quinzenais ou mensais de desenvolvimento, nas quais são endereçadas as demandas associadas às entregas aprovadas, além de questões pontuais, como correção de *bugs* ou melhorias que trazem benefícios importantes já no curto prazo. Para o endereçamento das prioridades e também para preparar o *backlog* do ano seguinte, a equipe de *product owners* do Portal do Cliente mantém diálogo constante com os interlocutores internos da instituição. Esse diálogo inclui a importância daquela solicitação específica e os benefícios que ela irá trazer, de modo que, sempre que necessário, ela possa ser desenvolvida antes de outras implantações.”.

E finaliza afirmando que “(...) para ter os recursos internos garantidos o Portal do Cliente faz parte de um 'projeto corporativo', no qual não se aplica, em seu arcabouço maior, o conceito de metodologias ágeis. Entretanto, as entregas trimestrais são entendidas como norte de desenvolvimento do sistema e há um constante diálogo com os diretores responsáveis pelo projeto, permitindo a renegociação de entregas mensais, de modo que se trata de uma solução equilibrada entre uma gestão tradicional de grandes projetos e uma gestão por metodologias ágeis. Entendo esta opção estar aderente à realidade de uma empresa de grande porte e à um sistema com o tamanho que o Portal do Cliente tem.”.

Já na percepção da **Analista de sistemas A**, “existem equipes dedicadas, tanto na área de negócio quanto na área de tecnologia da informação. Quando há necessidade de participação de outras unidades, estas são previamente contatadas e qualquer desenvolvimento só é priorizado com o compromisso de dedicação da área.”. A entrevistada ainda afirma a ocorrência de “alinhamentos com outras unidades para que, qualquer alteração de negócio prevista seja reportada a tempo de serem efetivadas no Portal”, e também a “aplicação de metodologia ágil com *sprints* fixas de 30 dias” e “utilização de ferramentas colaborativas para planejamento e gestão das atividades”. E finaliza afirmando o acontecimento de “reuniões de *feedback* para evolução do processo a cada final de *sprint* (lições aprendidas e incorporação constante de boas práticas)” e da “utilização de testes de usabilidade com áreas de negócio, quando necessário.”.

De acordo com o **Analista de sistemas B**, “os incrementos do sistema atual são realizados em *sprints*, que duram de 2 a 4 semanas. O escopo de cada *sprint* é definido no decorrer da anterior. Há uma visão de médio e longo prazo, mas a priorização das atividades é constantemente discutida e revisada a fim de acomodar os prazos das diferentes demandas de negócio que envolvem o Portal do Cliente.”. E complementa que “o Portal é um projeto utilizado por diversas áreas da empresa e, portanto, recebe um grande número de solicitações de evolução. Algumas dessas solicitações possuem prazos acordados em projetos corporativos, outras são demandas motivadas por normas externas, outras tem grande valor por melhorarem e agilizarem processos internos e/ou a experiência do cliente. Priorizar essas diferentes necessidades é uma tarefa constante e a organização do trabalho em blocos de curto prazo é essencial para acomodar alterações nessa priorização.”.

Para o **Gerente de tecnologia da informação**, “desde agosto/2019 a implantação do Portal do Cliente se deu através de pequenos e frequentes incrementos colocados no ar a cada 2 ou 4 semanas. A equipe tem utilizado a metodologia *Scrum*, onde o time é composto por um *Product Owner* da área de negócios, além de um *Scrum Master* e dos desenvolvedores da área de TI. Recentemente (Janeiro/2021), foi criado um novo time *Scrum* com o mesmo propósito, porém cujos membros (*Scrum Master* e desenvolvedores) são terceirizados. Como ponto único de ligação entre as equipes, está o mesmo *Product Owner*. O uso da metodologia tem obtido bastante sucesso ao proporcionar antecipação de entrega de valor com as *sprints* curtas (2-4 semanas) e possibilitando rápida correção de rumo caso alguma funcionalidade não performe como o esperado.”.

A **Administradora** entrevistada afirma que “um dos fatores de sucesso no novo sistema foi justamente a metodologia adotada para seu desenvolvimento. Usualmente desenvolvia-se todo o sistema antes de implantá-lo o que demandava enormes recursos de TI e grande tempo para implantação.”. E complementa informando que com “a metodologia ágil, através de pequenas entregas a cada 15 ou 30 dias, permite que o sistema seja continuamente evoluído o que faz com que os usuários vejam suas melhorias constantemente, possibilitando e incentivando o uso de novos usuários. Além disso, as correções de rotas e erros são mais rapidamente adotadas também.”.

O **Analista de sistemas C** aponta que “do ponto de vista mais estratégico é realizado um planejamento anual de iniciativas prioritárias para ganhos mais relevantes para o negócio, buscando redução de riscos operacionais, ganhos de produtividade e melhorias na jornada do cliente. Este planejamento é alinhado no nível de chefes de departamento, superintendentes e diretoria, com macro entregas trimestrais e mensais. Durante o ano este planejamento é utilizado com referência para fazer a gestão das expectativas dos *stakeholders* do projeto e envolvimento de outras áreas e na busca de recursos.”.

E, continua, afirmando que “estas entregas prioritárias são então consideradas no *backlog*, que inclui também demandas das áreas operacionais ou de áreas meio do Banco, dos clientes, oportunidades de melhorias identificadas no uso do sistema pela própria equipe gestora ou de desenvolvimento, outras necessidades (ex: auditorias, atualizações legais ou técnicas), ou mesmo *bugs* e débitos técnicos a serem endereçados pela equipe técnica. Este *backlog* é revisto continuamente e mensalmente priorizado pelo *Product Owner* em parceria com a equipe de desenvolvimento em *sprints* de desenvolvimento. O escopo destas *sprints* é definido em reuniões de planejamento (*planning*) onde a equipe técnica com base no histórico de entregas considera sua capacidade de entrega, eventualmente fazendo propostas de mudanças ou simplificação nos requisitos de forma a fazer entregas MVP (*Minimum Viable Product*) e com isso fazer entregas quinzenais do sistema.”.

Por último, o entrevistado afirma que “como parte do processo de melhoria contínua, a cada *sprint* mensal é realizado uma nova rodada de retrospectiva, onde os membros das equipes de desenvolvimento e de negócios sinalizam o que funcionou bem e o que não funcionou bem durante aquela *sprint*, propondo ações para endereçar os pontos que falharam e incrementar o que funcionou bem.”.

O **Coordenador de serviços** afirma que “existe uma ferramenta de apoio (GitLab) onde são cadastrados todos os requisitos em alto nível previstos para ser desenvolvidos no ano no projeto. Os requisitos são cadastrados em forma de *user stories* (história de usuário) em sua maioria pelo *Product Owner* do projeto.”. O respondente ainda comenta sobre a existência de “um modelo para auxiliar o preenchimento dessas *issues* com os tópicos e instruções necessários para descrever de maneira suficiente e adequada o requisito.”.

E complementa que “a equipe de desenvolvimento trabalha utilizando a metodologia de desenvolvimento ágil *Scrum*, o trabalho é organizado em incrementos mensais do sistema, que se chama *Sprint*. Cada *Sprint* começa com uma reunião de planejamento onde todo o time de desenvolvedores e os clientes se reúnem para entender e tirar dúvidas das *issues* que o cliente entende que são prioritárias para entregar naquela *Sprint*, naquele mês. Depois dessa reunião a equipe técnica analisa e verifica até onde ela vai conseguir entregar no mês, gerando o *Sprint backlog*.”.

Por último, o entrevistado afirma que “o trabalho é realizado nas *issues* que foram selecionadas e todos os dias tem uma reunião rápida para alinhamento do trabalho. Essa reunião se chama *daily meeting*, dura no máximo 15 minutos e tem o objetivo de cada técnico dizer o que fez, o que pretende fazer e se tem algum impedimento. No decorrer do mês as implementações vão ocorrendo e à medida que vão terminando o cliente (responsável solicitante de negócio) já vai homologando, de maneira iterativa e as correções são feitas pela equipe. No final da *Sprint* é feito um incremento no *software* e ele é implantado em produção. Com o objetivo de melhorar as próximas *Sprints* e ter uma retroalimentação, é feita uma reunião de retrospectiva com toda a equipe e clientes para identificar o que funcionou bem e o que pode ser melhorado.”.

Em observação ao que se é ressaltado no Quadro 5, apesar de não haver expressamente um consenso entre todos os entrevistados sobre o uso de metodologias ágeis para organização do trabalho, de forma que o Gerente de atendimento a clientes afirma que “se trata de uma solução equilibrada entre uma gestão tradicional de grandes projetos e uma gestão por metodologias ágeis”, e, ainda, dado que “para ter os recursos internos garantidos o Portal do Cliente faz parte de um ‘projeto corporativo’, no qual não se aplica, em seu arcabouço maior, o conceito de metodologias ágeis”, afirma o respondente já supracitado.

Já para o Gerente de tecnologia da informação, ainda no Quadro 5, afirma que “a equipe tem utilizado a metodologia *Scrum*, onde o time é composto por um *Product Owner* da área de negócios, além de um *Scrum Master* e dos desenvolvedores da área de TI”. No entanto, tendo em vista que a organização do trabalho é feita por *Sprints* quinzenais e/ou mensais e com equipes dedicadas em tempo integral, é possível afirmar que o modelo de gerenciamento é combinado com a metodologia ágil *Scrum*. E, como visto na seção anterior, 4.2. Metodologias Ágeis – Introdução ao *Scrum*, um dos pontos fortes da metodologia está justamente na utilização de times multifuncionais e auto-organizados que dividem o trabalho em ciclos curtos e concentrados em propósitos claramente definidos, denominados *Sprint*.

Desse modo, nas entrevistas é possível observar a cultura de cerimônias próprias da metodologia *Scrum*, com reuniões de *feedbacks* (retrospectiva) ao final dos ciclos de entrega dos incrementos, para verificação de pontos de melhoria. Outra incorporação da metodologia é a definição de um *backlog* maior de entregas e a priorização de quais entregas seriam relevantes na próxima iteração e que trarão benefícios importantes no curto prazo. O Coordenador de serviços entrevistado faz menção às *daily*s – um tipo de cerimônia detalhado na seção anterior, e afirma a ocorrência diária de “uma reunião rápida para alinhamento do trabalho. Essa reunião se chama *daily meeting*, dura no máximo 15 minutos e tem o objetivo de cada técnico dizer o que fez, o que pretende fazer e se tem algum impedimento”. O Analista de sistemas C no já supracitado Quadro 5, aponta para outros aspectos cerimonialistas da metodologia:

“Este *backlog* é revisto continuamente e mensalmente priorizado pelo *Product Owner* em parceria com a equipe de desenvolvimento em *sprints* de desenvolvimento. O escopo destas *sprints* é definido em reuniões de planejamento (*planning*) onde a equipe técnica com base no histórico de entregas considera sua capacidade de entrega, eventualmente fazendo propostas de mudanças ou simplificação nos requisitos de forma a fazer entregas MVP (*Minimum Viable Product*) e com isso fazer entregas quinzenais do sistema.”

O planejamento antecipado é outro ponto de destaque do *Scrum*, dessa forma, é feito de modo contínuo conforme cada ciclo de *Sprint* a priorização dos entregáveis, contrariando o modelo tradicional de gerenciamento de projetos no qual existe um alto esforço de planejamento inicial e conta com uma linearidade no estilo dos processos ao invés de uma iteratividade constante. Não obstante, para a Administradora do projeto, “um dos fatores de sucesso no novo sistema foi justamente a metodologia adotada para seu desenvolvimento. Usualmente desenvolvia-se todo o sistema antes de implantá-lo o que demandava enormes recursos de TI e grande tempo para implantação”. Com a incorporação de técnicas de metodologias ágeis, foi possível a promoção da evolução contínua do Portal e a rápida correção de incrementos que não performaram conforme a expectativa de implantação.

Quadro 6 - Quanto ao horizonte de melhorias futuras que poderão ser feitas no Portal do Cliente.

Para o **Gerente de atendimento a clientes**, “a ampliação dos sistemas internos integrados ao Portal do Cliente é o principal norte do projeto no ano de 2021. Desde dezembro/2020 já estão integrados os módulos de Habilitação, Financiamento e Gestão de Usuários. Espera-se até o final de 2021 incluir os sistemas de Acompanhamento e Cobrança, além de disponibilizar um *dashboard* integrado que permita o cliente facilmente navegar entre os diferentes subsistemas. Além disso, módulos residuais do sistema POL (Protocolo On-Line) do financiamento estão em processo de desativação.”.

E complementa que “para que os progressos incrementais no sistema sejam possíveis, foi deslocada uma equipe interna da Gerência de Novos Clientes para tratar exclusivamente da gestão do sistema e interlocução interna. Essa constante interlocução interna visa endereçar problemas mais rapidamente e mapear oportunidades de melhorias com maior ganho para a instituição. Há um diálogo constante dessa equipe com o gestor do sistema em cada planejamento de *sprint*, de modo que sempre que surge um requisito com grandes ganhos potenciais, busca-se o seu rápido endereçamento.”. O entrevistado ainda aponta que foi realizado um contrato com empresa terceira de tecnologia, “de modo a acelerar os desenvolvimentos deste sistema (Portal do Cliente) e ampliar a possibilidade de endereçamento de questões prioritizadas pela equipe de *product owners* do Portal do Cliente”, afirma.

Segundo a **Analista de sistemas A**, as melhorias futuras englobam “evoluir nas etapas/processos suportados pelo Portal, indo desde a solicitação de cadastro do cliente até o contrato assinado e ligação com as etapas posteriores, como acompanhamento do contrato e liberação de recursos. Desta forma, tornando-se um canal único de acesso pelo cliente”, e também levanta a evolução “no nível de automatização de atividades internas, realizando integrações com um número maior de sistemas de *backoffice*.”

O **Analista de sistemas B** aponta que “o Portal hoje atende as necessidades gerais e mais comuns entre os clientes. Os ciclos mais recentes de desenvolvimento têm focado em atender melhor alguns grupos específicos, como entes públicos. Além de olhar mais detalhadamente para cenários específicos, há como horizonte tornar o Portal um espaço de trabalho para os usuários internos. Isso implica em criar ferramentas no Portal para apoiar a gestão e alocação dos processos, além de agregar no Portal informações de outros sistemas do Banco, a fim de fornecer uma visão geral sobre os processos e a relação das empresas clientes com o Banco.”.

E continua, “olhando pelo lado do uso do sistema, a jornada do cliente é um ponto que também está

entrando no foco dos desenvolvimentos futuros. Como a maioria dos projetos de sistema, o Portal teve uma grande demanda inicial e para algumas questões as soluções adotadas não proporcionam a melhor experiência para o usuário final. Estudos de usabilidade estão entrando na pauta do projeto e é esperado que este assunto entre na pauta dos ciclos que virão.”.

Para o **Gerente de tecnologia da informação**, “um dos objetivos esperados desde o começo da iniciativa do Portal do Cliente é que ele se tornasse a porta única de entrada para clientes e parceiros do Banco, diretos ou indiretos. Há uma série de questões a serem resolvidas, principalmente em relação à convivência de clientes diretos e indiretos, que tem perfil muito distinto, como também em relação à gestão do relacionamento do Banco com estes clientes e parceiros, já que muitas vezes esse relacionamento é feito com diversas áreas diferentes tanto do BNDES quanto do cliente.”.

A **Administradora** revela que “o sistema tem ainda um longo caminho a percorrer, é necessário incluir novos produtos, novas funcionalidades, com o acompanhamento da operação e melhorarias na gestão de usuários externos e internos.”.

O **Analista de sistemas C** aponta que “do ponto de vista funcional, tanto o sistema de processos de Habilitação e de Solicitações de Financiamento estão atingindo uma boa maturidade. Agora o sistema passará por ciclos de refinamento de usabilidade, atendendo novos nichos, e aprimorando a produtividade principalmente da equipe interna.”.

E elenca que, com a estabilidade destes sistemas, há três grandes focos:

- 1) Ampliação do foco do sistema em si tornar um efetivo Portal do Cliente no Banco, com todos os sistemas devidamente integrados tanto para os usuários externos – criando um *dashboard* de acesso a todos os sistemas existentes (acompanhamento, cobrança) e implantando novos sistemas (módulo *Open Banking*), enriquecendo funcionalidades de gestão de usuários próprios, funcionalidades de pesquisa de recursos disponíveis considerando o perfil; quando para os usuários internos – com ampliação das informações disponíveis nas solicitações de financiamento para agilizar ainda mais o processo e buscar informações de outros sistemas que ainda não estão integrados (Garantias, Projuris);
- 2) Redução do custo de sustentação do sistema pela ATI* (Área de Tecnologia da Informação), passando a utilizar a fábrica de *software** (*terceirização de recursos de TI) para ganho de escala e redução da equipe interna alocada;
- 3) Aumento da cobertura de testes automatizados visando a manutenção da alta qualidade do sistema apesar da grande ampliação das funcionalidades nos últimos meses e as mudanças de profissionais que ocorrerão a partir do item acima.

Por último, o **Coordenador de serviços** afirma que “existem diversas melhorias previstas para o sistema. Para o analista do Banco que utiliza o sistema estão previstas melhorias na carteira de financiamentos da unidade, com o objetivo de melhor identificação das informações nos processos apresentados, facilidade no controle e acompanhamento de uma carteira de clientes solicitando financiamentos, integração bidirecional com carteira de habilitação e com sistema interno (Operações).”.

Além disso, a respondente atenta para a previsão de “migrações de linhas de financiamento que só estavam disponíveis no sistema anterior, entre elas Fundo Cultural, Exim Pós e financiamento de Entes públicos.”. Já para o cliente externo, o entrevistado afirma que “está prevista uma nova gestão de usuários que visa a melhoria na experiência do cliente por ter uma base centralizada de usuários, maior facilidade na prestação a órgãos de controle e rastreabilidade do processo, e facilidade na integração de outros sistemas.

Quanto à evolução futura do atual sistema enfatizada no Quadro 6, destaca-se a ampliação da integração com sistemas internos, tornando o Portal um canal único para todas as etapas que englobam o financiamento, desde o processo de Habilitação até as fases de acompanhamento do contrato e liberação de recursos e cobrança, ainda não inclusas no sistema. Além disso, estima-se a disponibilização de um *dashboard* que consolide a navegação entre tais sistemas, fornecendo um panorama geral e proporcionando a rastreabilidade de todo o processo.

E conforme aponta o Gerente de tecnologia da informação, “um dos objetivos esperados desde o começo da iniciativa do Portal do Cliente é que ele se tornasse a porta única de entrada para clientes e parceiros do Banco, diretos ou indiretos” e em função desse propósito inicial, as entrevistas também apontaram para melhorias no sistema relacionadas à convivência desses dois perfis de clientes distintos em um único canal.

Outras ações de grande ênfase para desenvolvimento futuro implicam em melhorias na jornada do cliente no tocante da usabilidade, com a promoção de “uma nova gestão de usuários que visa a melhoria na experiência do cliente por ter uma base centralizada”, aponta o Coordenador de serviços. Foi destacado também o atendimento de nichos direcionados tais como entes públicos, perfil que engloba necessidades documentais diferentes das empresas privadas.

5.2. Resultados atingidos com o uso da ferramenta

Conforme observado nas entrevistas, e, alinhado ao referencial teórico apreciado no capítulo 2, o desafio para a efetiva transformação digital é repensar o modelo de negócio, com atualização da mentalidade estratégica (ROGERS, 2017). A iniciativa do Portal do Cliente buscou, portanto, atuar na agilidade dos fluxos relacionados a submissão de informações e documentos para início da habilitação, bem como acelerar as análises internas e tornar o canal de relacionamento com o cliente uma ferramenta mais resolutiva e transparente. Além disso, como já anteriormente visto no capítulo 2, Gago e outros (2018) atentam para modernização das atividades administrativas e para a necessidade da redução do consumo de papel no âmbito público. Desse modo, vimos que com a implementação do Portal do Cliente, a inclusão de validações por certificados digitais, tais como e-CPF e o e-CNPJ, se fizeram imprescindíveis para que os resultados da implantação da nova ferramenta se refletissem não

somente em aspectos de segurança mais contundentes e facilitação do preenchimento das informações, mas também na agilidade e eficiência da tramitação das etapas processuais e de análise do pedido de habilitação das empresas.

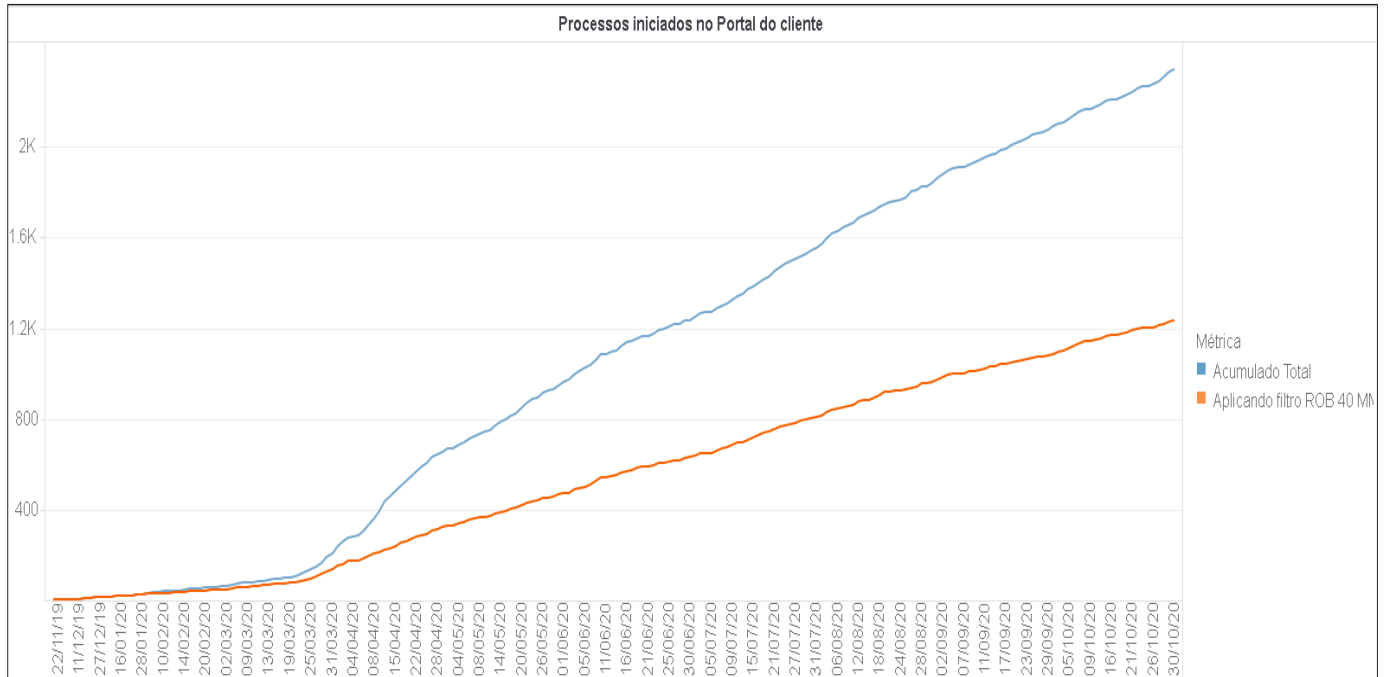
Temos a seguir a demonstração de dois gráficos que retratam como se sucederam os efeitos da implantação da ferramenta, a partir do número de protocolos realizados desde o início da implantação do Portal e, adicionalmente, com a observação da situação diária de tais pedidos de habilitação. Essas informações foram coletadas a partir do e-SIC, em favor da solicitação aberta dirigida para o Banco de Desenvolvimento estudado. A área responsável pelo atendimento de novos clientes da instituição financeira analisada destaca que o Portal do Cliente, em sua versão atual, teve a fase piloto em novembro e dezembro de 2019, passando a ser o sistema oficial de protocolos de habilitação a partir de janeiro de 2020. Até julho de 2020 o Portal do Cliente conviveu com o sistema anterior (Protocolo Online) e somente a partir de agosto de 2020 o Portal do Cliente pode ser utilizado como canal exclusivo para apresentação de informações para habilitação e análise cadastral.

Na sequência, no Gráfico 1 – Processos iniciados no Portal do Cliente é possível acompanhar os resultados da implantação do novo sistema no período entre 22/11/2019 e 30/10/2020. A linha azul representa todos os processos iniciados no sistema Portal do Cliente, sem distinção de porte das empresas. No sistema anterior todos esses processos seriam tratados de igual forma: o processo seria verificado por um analista interno e receberia em tese uma tratativa formal, com solicitação das documentações pendentes e comprobatórias de ROB (Receita Operacional Bruta) mínima, para identificar o porte da empresa e se esta estaria aderente à modalidade direta de apoio do Banco de Desenvolvimento estudado.

Essa é uma etapa inicial de triagem, anterior a fase de endereçar efetivamente os processos para as análises cadastral e de crédito, que compunham no período o chamado “processo de habilitação”, das empresas que solicitam apoio financeiro. No entanto, com o Portal do Cliente todo esse trabalho é eliminado, dado que é aplicado um filtro no momento do protocolo de habilitação. É o que podemos visualizar com a linha laranja do Gráfico 1, que discrimina todas as empresas que previamente já estão dentro do perfil da modalidade direta de apoio. O filtro de ROB mínima de R\$ 40 milhões (2020) é aplicado em conformidade com as informações de bases públicas, – esse filtro baseado no faturamento da empresa foi atualizado no ano de 2021 para R\$ 80 milhões. É realizada uma análise de *credit scoring* – método baseado em técnicas estatísticas e em uma varredura no histórico financeiro que

calcula os riscos de se conceder crédito ao cliente solicitante –, que filtra na partida a saúde financeira das empresas, indicando uma nota de classificação de risco, e, se sua Receita Operacional Bruta está dentro do recorte exigido para se concretizar uma operação na modalidade direta.

Gráfico 1 – Processos iniciados no Portal do Cliente



Fonte: solicitação aberta via Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), do Governo Federal. Elaborado pelo Gerente da área responsável pelo atendimento de novos clientes do Banco público de estudo – 16 de novembro de 2020.

Conforme informações extraídas pelo e-SIC, o gráfico demonstra até 31/10/2020 cerca de 2.341 processos de habilitação iniciados, dos quais 1.109 foram filtrados automaticamente por possuírem ROB inferior a R\$ 40 milhões. Estes 1.109 processos foram redirecionados automaticamente, pelo próprio Portal do Cliente, para produtos indiretos adequados ao perfil de tais empresas, via outro canal de atendimento, voltado particularmente para perfis de apoio indireto. Esse canal de atendimento para perfis de apoio indireto conecta potenciais clientes a parceiros credenciados que financiam com recursos do Banco de Desenvolvimento analisado ou próprios, oferecendo condições atrativas de contratação.

Outra particularidade interessante a ser observada no Gráfico 1 é de que a partir de março de 2020, período no qual ocorreram as restrições e medidas de contingência em função da pandemia de Covid-19, os protocolos de habilitação no banco de desenvolvimento estudado aumentaram significativamente, o que é esperado diante de um cenário crítico de

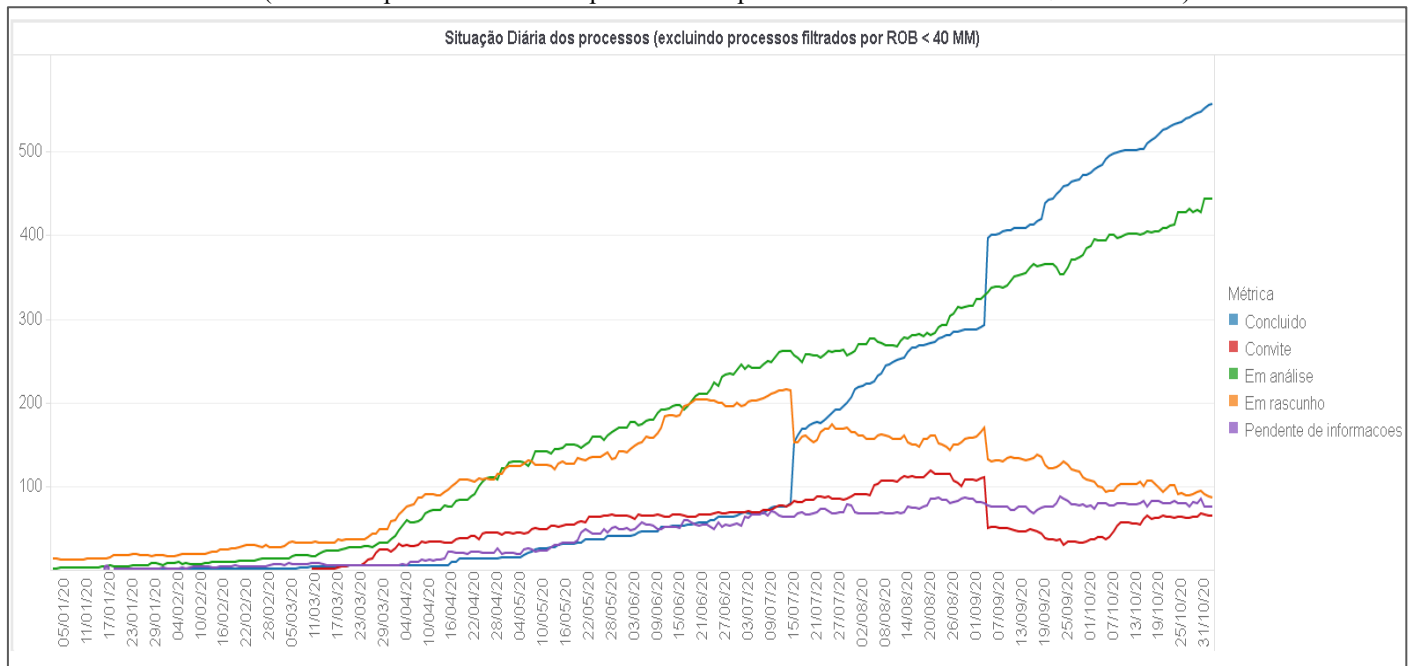
retração e crise financeira global. Diferentemente dos bancos comerciais privados, bancos públicos de desenvolvimento são tradicionalmente reconhecidos pela capacidade de realizar financiamentos de longo prazo a condições atrativas, o que faz especial diferença frente a crises financeiras globais.

Na sequência, é apresentado o Gráfico 2 – Situação diária dos processos (excluindo processos filtrados por Receita Operacional Bruta inferior a R\$ 40 milhões). Esse gráfico retrata alguns *status* importantes para fins de acompanhamento dos 1.232 processos que efetivamente seguiram no Portal do Cliente, isto é, processos em adequação à modalidade direta de apoio, efetivamente preenchidos – não redirecionados para o canal de atendimento indireto. A linha azul refere-se ao *status* “Concluído”, que indica processos de habilitação finalizados, com parecer formal da instituição financeira de desenvolvimento pesquisada quanto ao limite de crédito estabelecido, conforme as análises realizadas, e a liberação de crédito pré-aprovado para produtos bancários específicos.

A linha vermelha do gráfico já mencionado representa processos com *status* em “Convite”, que confere empresas convidadas a realizar a análises cadastral e de crédito para verificar sua disponibilidade de crédito junto ao Banco de Desenvolvimento. Esse *status* é especialmente utilizado pelas áreas operacionais do Banco que prospectam clientes de diferentes setores de atuação com potencial para iniciar projetos de maior vulto e/ou que precisam de crédito direcionado para sua realização, como financiamento para aquisição de maquinário específico ou investimento em capacidade produtiva.

Já o *status* “Em análise”, linha verde, circunda todos os processos em andamento, ou seja, que não possuem informações e/ou documentos pendentes, em contraponto, o *status* “Pendente de informações” de linha roxa, engloba os processos que ainda não apresentaram todas as informações necessárias para elaboração das análises internas. Por fim, o *status* “Em rascunho”, linha laranja, apresenta uma visão geral de processos com preenchimento iniciado no sistema, mas que por alguma razão ainda não foram formalmente submetidos. Esse último é fundamental para mapear em qual parte do sistema os clientes pararam no preenchimento das informações, facilitando a identificação de pontos de melhoria no sistema.

Gráfico 2 – Situação diária dos processos
(excluindo processos filtrados por Receita Operacional Bruta inferior a R\$ 40 milhões).



Fonte: solicitação aberta via Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), do Governo Federal. Elaborado pelo Gerente da área responsável pelo atendimento de novos clientes do Banco público de estudo – 16 de novembro de 2020.

Por volta do período de 01/09/2020, as linhas que correspondem aos processos com *status* em análise e concluído se cruzam, resultado que reflete o momento em que os processos finalizados ganharam mais volume frente aos processos que aguardavam o encerramento das análises internas. Com a alta disponibilização de informações prévias, através das integrações com sistemas internos e externos e de bases de dados públicas, que facilitaram tanto o preenchimento para submissão dos processos para análise quanto a celeridade do resultado final da habilitação, dado a metodologia de *credit scoring*¹ e outras análises automáticas. Já a curva de informações pendentes, linha roxa, se manteve sem grande proeminência, o esperado de um sistema que indica com clareza quais informações e/ou documentos faltantes e em que parte do sistema deve-se anexá-los. Com as entrevistas realizadas foi possível identificar diversas ações com foco na usabilidade do sistema e em melhorias na experiência do usuário, o que consequentemente refletiu no controle dos processos com pendências nas informações prestadas.

¹ O sistema de *credit scoring* – amparado nos art. 5º, IV, e art. 7º, I pela Lei 12.414, de 9 jun. 2011 que dispõe sobre “disciplina a formação e consulta a bancos de dados com informações de adimplemento, de pessoas naturais ou de pessoas jurídicas, para formação de histórico de crédito” (BRASIL, 2011) –, refere-se ao “método desenvolvido para avaliação do risco de concessão de crédito, a partir de modelos estatísticos, considerando diversas variáveis, com atribuição de uma pontuação ao consumidor avaliado (nota do risco de crédito)” (BRASIL, 2014).

Na sequência, a Figura 3 – Representação do Portal do Cliente, simula um protótipo da tela principal após iniciadas as validações de filtros automáticos para verificação de atendimento aos critérios mínimos. Um destaque importante com relação ao atual sistema é a existência de um mecanismo de *login* que garante a segurança de que o Banco está se relacionando com algum representante legal da empresa, com a inserção do e-CNPJ para validação da integridade da comunicação entre o Banco e empresa cliente. Na mencionada figura é possível observar ações na interface que possibilitam o rastreo das informações pendentes, causando uma sensação de atenção nos pontos onde se localizam cores realçadas em vermelho, facilitando o preenchimento ou retificação pelo usuário, promovendo uma navegação fluída e integrada. O Portal já disponibiliza na partida um grupo econômico potencial automaticamente, identificando quais empresas e pessoas físicas necessitam enviar ficha cadastral completa. Além disso, o sistema também disponibiliza uma funcionalidade que permite importar um processo anterior realizado no antigo sistema e recuperar dados sem que haja quaisquer perdas de informações anteriormente preenchidas.

Figura 3 – Representação do Portal do Cliente

Processo

Informações para Análise Cadastral, Jurídica e de Crédito

Histórico Contatos do cliente Equipe BANCO Importar do Protocolo On-Line

1. Fichas Cadastrais

Pessoa Jurídica

Empresa A !

Empresa B ✓

Empresa C ✓

Empresa D ✓

Pessoa Física

João André Silva ✓

Maria Fernanda Silva !

2. Crédito e Jurídico

Análise de Crédito ✓

Jurídico !

3. Documentos Adicionais

Anexo

Outros Arquivos ✓

Empresa A

Pessoa Jurídica ✓ Controle Societário ! Administração ✓ Procedimentos e Processos ! Declaração ● Questionários ● Relacionamentos ●

Identificação

Favor completar as informações ou retificá-las caso necessário. Trazemos dados de bases públicas para facilitar o preenchimento.

Empresa estrangeira?

CNPJ *
12.345/0001-67

Razão social *
Panificadora Silva LTDA

Papel *
Cliente

Nome fantasia
Silva's Padaria

CNAE principal *
4721102

Natureza jurídica

Detalhamento

Data da constituição

Fonte: elaboração da autora baseada na representação do atual sistema em uso, o Portal do Cliente adaptado – 01 de outubro de 2021. Nota: a logo da instituição bancária foi suprimida para o termo 'Banco' a fim de preservar a identidade da organização estudada.

Conforme analisado até aqui, muito antes de tecnologias altamente disruptivas, a iniciativa do Portal do Cliente pautou-se, sobretudo, na priorização do entendimento dos processos internos e como estes poderiam ser aprimorados, de forma que as atividades tivessem resultados mais eficientes e visando a promoção de um canal mais resolutivo para o cliente, que, muitas vezes ao tentar contato com o Banco, por falta de clareza sobre a aderência às modalidades de apoio, tentava obter crédito em canais inadequados ao seu perfil. Conforme já apontado nesta pesquisa, Luz (2018) atenta para a garantia da encontrabilidade das informações para uma melhor experiência do usuário e pode-se confirmar que o atual sistema cumpre de forma satisfatória essa condição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme explicitado no presente estudo, é possível identificar diversas melhorias – tanto no que abrange a experiência do usuário quanto no contexto dos resultados operacionais – inerentes à implantação do Portal do Cliente, que revolucionaram o fluxo dos processos internos com uma tramitação mais rápida, assertiva e eficiente dos protocolos de habilitação, mitigando problemas no relacionamento com o cliente e priorizando um componente basilar do que se espera de uma organização pública: a transparência.

Com o novo canal de atendimento a clientes, diferentes perfis de empresas são direcionados às modalidades de operação que se adequam, enfraquecendo o sentimento de frustração do cliente que desejava pleitear financiamento com o banco e não conseguia dar sequência no processo, seja por questões relacionadas à prestação de informações ou a falta de conhecimento sobre as modalidades de apoio e seus enquadramentos. Conforme demonstrado nos resultados da pesquisa, até 31/10/2020, aproximadamente 47% dos processos iniciados foram redirecionados por inadequação à modalidade direta de apoio, um precedente que implicava em mais homem-hora e custos operacionais no cenário do sistema anterior, onde não era possível essa segmentação.

Vimos como a transformação digital pressupõe uma mudança cultural com a atualização da maneira de pensar e fazer as atividades operacionais. Ambos os sistemas cumpriam o mesmo papel: atender o cliente que busca por financiamento. Mas com o entendimento de quais etapas causavam mais distorções na prestação das informações por parte do cliente e que poderiam ser aprimoradas se automatizadas com a digitalização – como a sugestão automática do grupo econômico e a rápida identificação de quais pessoas físicas e jurídicas deveriam efetivamente enviar documentos e informações complementares para realização das análises cadastral e de crédito –, os processos internos ganharam velocidade e, conseqüentemente, houve desdobramentos positivos na eficiência do funcionamento de todo fluxo operacional. Desse modo, o projeto fez especial diferença na agilidade do processamento do alto volume de solicitações de apoio financeiro nessa pandemia de Covid-19, o que notoriamente pode ser considerado um dos mais relevantes impactos com a digitalização do canal de atendimento a clientes.

A presente pesquisa buscou apresentar elementos desse processo de transformação digital e quais os impactos e a importância que a ação tem em um banco público de

desenvolvimento, sobretudo no contexto de retração e crises econômicas, como o caso mais recente da pandemia que abalou mundialmente as economias, carecendo de atuações governamentais para manutenção da renda e empregos. Como sugestão para pesquisas futuras, espera-se que esse estudo possa fomentar outras análises contemplando a abrangência da percepção dos usuários externos do Portal do Cliente: quais os impactos no preenchimento das informações, na velocidade da tramitação interna dos processos e os principais ganhos com a nova ferramenta na visão das empresas que buscam financiamento direto? São respostas fundamentais para a construção de uma análise mais completa sobre como a digitalização impacta os diferentes domínios envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R. Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento e seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. **RAC**. Curitiba, v. 12, n. 3, p. 599-629, jul./set. 2008.
- ARAÚJO, T.; CAMARA, E.; NEVES, E.; FRANKEL, R. . Priorizando o cliente no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas: um estudo de caso do Portal do Cliente. 2020. **Revista BNDES**. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/20561>.
- BCB, Banco Central do Brasil. **Relatório de Economia Bancária**. Edição 2020. Data da publicação: ago., 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>.
- BECK, K.; BEEDLE, M.; VAN BENNEKUM, A.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; ... and KERN, J.. Manifesto for Agile Software Development. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 12 set., 2021.
- BNDES. **Relatório anual**. Ed. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Rio de Janeiro. Ano base 2020. Data da publicação mai., 2021. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/20901>.
- BRASIL. **Lei nº 12.414**, de 9 de junho de 2011. Dispõe sobre a formação e consulta a bancos de dados com informações de adimplemento, de pessoas naturais ou de pessoas jurídicas, para formação de histórico de crédito, sem prejuízo do disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 - Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112414.htm. Acesso em 02 out., 2021.
- BRASIL. **Superior Tribunal de Justiça, Tema Repetitivo n.710**. Sistema de "*credit scoring*": natureza, licitude e limites, aplicação dos princípios e regras do código de defesa do consumidor e possibilidade de configuração de dano moral em caso de desrespeito à regulamentação legal do sistema. Julgado em 12 nov., 2014. Diário da Justiça Eletrônico, Dje 17 dez., 2014. Disponível em <https://scon.stj.jus.br/SCON/recrep/toc.jsp>. Acesso em 02 out., 2021.
- BREI, M; SCHCLAREK, A. **The Countercyclical Behavior of National Development Banks in Latin America and the Caribbean**. jan., 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/319954847>.
- GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed., L. de O. Rocha, Trad. Porto Alegre: Artmed, 2007. Obra original publicada em 2003.
- DELOITTE TOUCHE TOMATSU. (2021). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020**. Ano base 2019. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>.
- DELOITTE TOUCHE TOMATSU. (2020). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021**. Ano base 2020. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>.

- DIMITRIADIS, S., KOUREMENOS, A., & KYREZIS, N.. Trust-based segmentation. **International Journal of Bank Marketing**, 29(1), 5–31. 2011. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1108/02652321111101356>.
- FERRAZ, J.; LEAL, C.; MARQUES, F.; MITERHOF, M.. O BNDES e o financiamento do desenvolvimento. **Revista USP**, São Paulo, n. 93, p. 69-80. mar./abr./mai., 2012.
- FSB. **Financial Stability Board**. FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications. February. 2019. Disponível em: <https://www.fsb.org/publications/>.
- GAGO, M; LOURENÇO, A; RAMALHO, J; PENTEADO, P. Transformação digital: novas políticas e procedimentos para a classificação e a avaliação da informação. **Revista da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**. Disponível em www.bad.pt/publicacoes. 13º Congresso Nacional BAD, 2018.
- GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995a. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>.
- GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995b. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.
- GOMBER, P.; KOCH, J. A.; SIERING, M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537–580, 2017. Disponível em <https://sci-hub.se/10.1007/s11573-017-0852-x>.
- ISMAIL H., Mariam; KATHER, Mohamed; ZAKI, Mohamed. Digital Business Transformation and Strategy: What do We Know so Far? **Cambridge Service Alliance**. 2017. Disponível em: <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/news/2017NovPaper>.
- KIMURA, W.; HORITA, F.; ALVES, A.. "A Importância da Transformação Digital na Institucionalização de Metodologias Ágeis". (2020). ISLA 2020 Proceedings. 24. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/isla2020/24>.
- LUZ, C. O entorno digital da biblioteca online: relação da interface e da usabilidade. [S.l.], **Páginas a&b.**, 3ª série, nº 9, p. 3-11, 2018. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/4563/4274>.
- MAZZUCATO, M.; PENNA C. Beyond market failures: the market creating and shaping roles of state investment banks. **Journal of Economic Policy Reform**, 19:4, 305-326, (2016). DOI: 10.1080/17487870.2016.1216416. Disponível em: <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1080/17487870.2016.1216416>.
- MBAMA, C. I., EZEPUE, P., ALBOUL, L., & BEER, M.. Digital banking, customer experience and financial performance. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 12(4), 432–451. 2018. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1108/JRIM-01-2018-0026>.

MATZLER, K.; FRIEDRICH VON DEN EICHEN, S.; ANSCHÖBER, M.; KOHLER, T. The crusade of digital disruption. **Journal of Business Strategy**, v. 39, n. 6, p. 13-20, 2018. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1108/JBS-12-2017-0187>.

MITERHOF, M; PEREIRA, T. O papel do BNDES e o financiamento do desenvolvimento: considerações sobre a antecipação dos empréstimos do Tesouro Nacional e a criação da TLP. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 3 (64), p. 875-908, set./dez. 2018.

REYES, A.; BARRETO, C.; CERDEIRINHA, J.; GUEDES, M. S.; TEIXEIRA, P.; NÉO, S. Gestor e curador da informação: tendências, perfis e estratégias de reconhecimento. **Páginas A&B, Arquivos e Bibliotecas(Portugal)**, n. 7, p. 3-15, 2017.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANTOS, C.; BATISTA, D.; TOCURA, F.; GUTIERREZ, J. Gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 132-150, Jan./Jun. 2009.

SCHUCHMANN, D.; SEUFERT, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. **International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)**, 8(1), 31–39. Disponível em: <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. nov., 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/>.

SCHWARTZ, E. I. Digital Darwinism: 7 breakthrough business strategies for surviving in the cutthroat Web economy. Crown Business, 2002.

SILVA, N. Transformação digital, a 4ª revolução industrial. FGV Energia. **Boletim de conjuntura**. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br>. Publicado em ago., 2018.

VAN VELDHOVEN, Z., and VANTHIENEN, J. 2019. Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact, in **Proceedings of the Bled eConference**. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=bled2019>.

WEISS, M. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **USP Estudos avançados**. São Paulo, v. 33, n. 95, jun. 2019.

ZACHARIAS, M; FIGUEIREDO, K; ALMEIDA, V. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, art. 18, jul./dez. 2008.

APÊNDICE

Roteiro das entrevistas



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Monografia – Orientação Laura Marina Valencia Niño

Roteiro de Entrevista

Autora: Tais Amanda Jorge de Araújo DRE: 117031534

Este documento foi elaborado para coletar informações a fim de consubstanciar uma pesquisa de ordem acadêmica para conclusão de curso.

Informações básicas do respondente:

Nome: _____

Cargo: _____ Área: _____

Mapeamento inicial:

Comente o seu grau de engajamento com o Portal do Cliente e, caso tenha conhecimento, descreva como surgiu a iniciativa.

Roteiro de Entrevista:

1. Quais as principais diferenças no uso do sistema anterior comparativamente ao sistema atual no que tange a jornada do usuário interno e externo?

Disclaimer: jornada do usuário é a representação das etapas de interação com o usuário, abrangendo os passos percorridos antes, durante e após a contratação de produtos ou serviços.

Objetivos:

- a. Identificar melhorias de eficiência e ganhos de negócio a partir da implantação do novo sistema;
- b. Diferenciar a jornada do usuário no sistema anterior comparativamente ao sistema atual;

c. Conhecer as principais mudanças ocorridas na transição do sistema anterior(Protocolo On-Line) para o sistema atual(Portal do Cliente) no âmbito interno e externo ao Banco de estudo, bem como identificar melhorias na experiência do usuário.

2. Em conformidade com a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados. nº 13.853 (2019) e a importância das medidas de segurança da informação no contexto atual de aumento de fraudes cibernéticas, como o sistema atual se destaca em termos de segurança e uso de dados do usuário?

Disclaimer: as organizações vêm ampliando as medidas protetivas do uso e coleta das informações e muitas mudanças entraram ganharam repercussão desde que a LGPD entrou em vigor.

Objetivos:

- a) Desvendar quais as principais iniciativas protetivas foram tomadas para evitar a inserção de consultores de má fé e/ou tentativas fraudulentas de operações financeiras;
- b) Compreender como a empresa trata o uso de dados sensíveis dos clientes.

3. Quais os principais ganhos de negócio decorrentes da mudança no perfil do cliente que faz uso do novo sistema e qual impacto na tramitação das etapas do processo de concessão de crédito com o novo sistema?

Disclaimer: com o novo sistema, os clientes não aderentes à modalidade direta são automaticamente endereçados para o canal correspondente ao perfil indireto.

Objetivos:

- a. Identificar mudanças no perfil de clientes que buscam recursos do Banco Público de estudo na modalidade direta de apoio da instituição, isto é, sem intermediários financeiros credenciados;
- b. Entender como a mudança no perfil dos clientes afeta os números da instituição estudada, tanto no tocante dos processos operacionais realizados para concessão de crédito – tais como o processo de análise cadastral, de crédito e análise jurídica, quanto em como isso se refletiu nos canais indiretos de apoio financeiro – com intermediários financeiros credenciados envolvidos;

4. Como é organizado o mapeamento e implantação de incrementos no sistema atual?

Disclaimer: o processo de melhoria contínua pressupõe uma forma ágil de organização do trabalho. Essa pergunta tem por finalidade identificar como essa organização é realizada no âmbito interno.

Objetivos:

- a) Compreender como são aplicadas as metodologias ágeis no processo de desenvolvimento e implantação de incrementos de valor no novo sistema;
- b) Conhecer as estratégias de metodologias ágeis aplicadas no projeto.

5. O que pode ser melhorado no sistema atual?

Disclaimer: essa pergunta objetiva conhecer o horizonte futuro do sistema e desvendar aspectos relevantes para novos incrementos, em alinhamento com o processo de melhoria contínua e metodologias ágeis aplicadas ao caso.

Objetivos:

- a. Compreender o horizonte futuro de novas implantações do sistema;
- b. Identificar estratégias de progressos incrementais alinhados às metodologias ágeis.

Finalização

Agradecemos a sua participação! Este é um espaço aberto para adicionar eventuais complementos que você julgue necessário para observação no estudo que, porventura, não tenha sido provocado a partir das perguntas dirigidas neste roteiro.

O presente estudo é uma pesquisa de cunho acadêmico de exclusiva responsabilidade da autora, não refletindo, necessariamente, a opinião de qualquer organização à qual ele possa ser vinculado.